



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.  
Strategic Analysis of the Company Stavebniny u komína, Ltd.

Student: Bc. Zdeňka Křenková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zdeňka Křenková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: **Strategická analýza společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.**  
**Strategic Analysis of the Company Stavebniny u komína, Ltd.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy společnosti
  3. Praktická aplikace na konkrétní společnost
  4. Strategická analýza společnosti
  5. Návrhy a doporučení pro společnost
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.  
PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

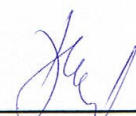
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

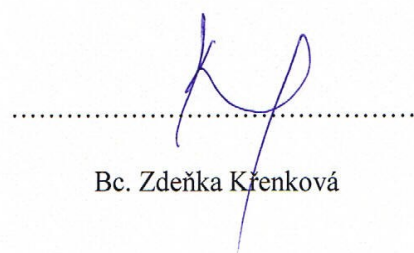
  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou tuto diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Zdeňka Křenková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych na tomto místě vyjádřila poděkování Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a poskytnutí cenných rad při zpracování této diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat vedení společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. za jejich spolupráci, ochotu, konzultace a čas, který mi věnovali, rovněž také za zpřístupnění interních materiálů společnosti nezbytných při psaní této diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI ....</b>	<b>9</b>
2.1	Strategie, strategické řízení a strategická analýza .....	9
2.1.1	Strategie.....	9
2.1.2	Strategické řízení .....	9
2.1.3	Strategická analýza.....	12
2.2	Analýza vnějšího okolí podniku .....	14
2.2.1	Analýza makrookolí podniku .....	15
2.2.1.1	PEST analýza .....	15
2.2.1.2	Model „4C“ .....	19
2.2.2	Analýza mikrookolí podniku.....	21
2.2.2.1	Porterův model 5 konkurenčních sil .....	21
2.2.2.2	Analýza konkurence.....	28
2.3	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	28
2.3.1	Analýza a identifikace zdrojů podniku.....	29
2.3.2	Analýza a identifikace schopností podniku.....	30
2.3.2.1	Míra rentability a zkušenostního efektu.....	30
2.3.2.2	Hodnototvorný řetězec .....	31
2.3.2.3	Finanční analýza .....	32
2.3.2.4	Portfolio analýza .....	32
2.4	SWOT analýza.....	34
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ APLIKACE NA KONKRÉTNÍ SPOLEČNOST .....</b>	<b>39</b>
3.1	Představení společnosti.....	39
3.1.1	Historie a současnost společnosti .....	39
3.1.2	Základní údaje o společnosti .....	40
3.1.3	Organizační struktura společnosti .....	41

3.1.4	Cíle a vize společnosti .....	42
3.1.5	Nabízené produkty a služby .....	43
3.1.6	Hospodaření společnosti .....	44
<b>4</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>47</b>
4.1	Analýza makroprostředí společnosti .....	47
4.1.1	PESTLE analýza .....	47
4.1.1.1	Politické a legislativní faktory .....	47
4.1.1.2	Ekonomické faktory .....	48
4.1.1.3	Sociální a demografické faktory .....	54
4.1.1.4	Technologické faktory .....	56
4.1.1.5	Ekologické faktory .....	57
4.1.2	Model „4C“ .....	58
4.1.2.1	Zákazníci .....	58
4.1.2.2	Národní specifika .....	58
4.1.2.3	Náklady .....	58
4.1.2.4	Konkurence .....	59
4.2	Analýza mikroprostředí společnosti .....	59
4.2.1	Zákazníci .....	60
4.2.2	Dodavatelé, Subdodavatelé, Outsourcing .....	62
4.2.3	Konkurence .....	63
4.2.3.1	Porovnání sledované společnosti s konkurencí .....	65
4.2.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	66
4.2.4.1	Shrnutí výsledků Porterova modelu 5 sil .....	71
4.3	SWOT analýza sledované společnosti .....	72
4.3.1	Interní faktory společnosti .....	73
4.3.2	Externí faktory společnosti .....	74
4.3.3	Konfrontační matice .....	77

4.3.4	Shrnutí výsledků SWOT analýzy .....	78
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST .....</b>	<b>80</b>
5.1	Vize a poslání společnosti .....	80
5.2	Strategické cíle společnosti a jejich implementace .....	80
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>
	Seznam použité literatury .....	87
	Seznam použitých symbolů a zkratek .....	91
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam tabulek.....	94
	Seznam grafů.....	95
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	



# 1 ÚVOD

Tempo vývoje současného podnikatelského prostředí se neustále markantně zvyšuje. Veškeré obory se na trhu potýkají s novými trendy majícími podobu globalizace, ekologizace, informatizace atd., které udávají směr vývoje celkového trhu. Charakteristickými rysy těchto vývojových tendencí jsou především ohromná dynamika, neřízený chaos, turbulence a značná nejistota. Chce-li společnost dosáhnout podnikatelského cíle, musí umět ve správný čas předvídat, využívat tržních příležitostí, vyvarovat se hrozbám a především operativně řešit potencionální problémy.

V současném globálním světě plném hyperkonkurence je jasně a vhodně zvolená strategie nutností k přežití společností. Ty musí definovat strategické cíle, poslání a mít představu o zásadních existenčních otázkách udávajících směr dalšího rozvoje společnosti. Musí vědět, kam chtějí směřovat, co chtějí dělat, v čem jsou dobří a jedineční. Společnosti usilující o odlišení se od konkurence, musí umět nabídnout unikátní produkty včetně souvisejících poskytovaných služeb. Stanovení správné strategie je zásadním krokem pro prosperující podnikání a vede k získání výhody v podobě konkurenceschopnosti a je klíčové pro následný budoucí rozvoj společnosti. Aby byla společnost úspěšná na trhu, nestačí držet krok s konkurenty či se přizpůsobovat změnám, ale musí být vždy napřed a vytvářet tak konkurenční prostředí ve svůj prospěch.

Pro zpracování této diplomové práce jsem si zvolila obchodní společnost Stavebniny u komína, s.r.o. zabývající se stavební činností a službami v oblasti zajišťování přepravy. Společnost se sídlem v Olomouci působí především v oblasti Olomouckého kraje a řadí se mezi malé a střední podniky.

Cílem této diplomové práce je zmapovat současný stav společnosti a na základě provedených externích i interních analýz vypracovat a stanovit nejvhodnější strategii.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část práce se zabývá teoreticko-metodologickými východisky. Je především zaměřena na vymezení stěžejních pojmů týkajících se strategie, způsob tvorby strategické analýzy a popis metod nutných pro správné stanovení strategie. Pro získání nezbytných informací bude čerpáno z odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Obsahem další části práce bude představení společnosti Stavebniny u komína, s.r.o., nastínění její historie a současnosti, uvedení základních údajů, bude přiblížena vize, poslání a cíle společnosti, rovněž také charakteristika nabízených produktů a služeb a zhodnocení hospodaření společnosti za období 2009-2013.

V praktické části budou aplikovány poznatky teoreticko-metodologických východisek. Tato kapitola se bude detailně věnovat zpracování strategické analýzy. Nejprve bude zmapováno makroprostředí společnosti za pomoci PESTLE analýzy a modelu „4C“. Poté bude následovat analýza mikroprostředí společnosti, kde bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil a následně poté bude zpracována SWOT analýza. Vzájemné posouzení interních a externích faktorů bude zaneseno a vyhodnoceno pomocí SWOT matice.

Po realizaci provedených analýz vnějšího i vnitřního prostředí a SWOT analýzy budou následně předloženy návrhy i doporučení pro společnost a jejich možná implementace. Pomocí těchto získaných údajů bude navržena vhodná strategie pro konkrétní společnost, která jí napomůže lépe dosáhnout strategických cílů a poslání.

V závěru této diplomové práce budou stručně shrnuty získané výsledky a uvedeny zásadní poznatky z provedených analýz.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI**

### **2.1 Strategie, strategické řízení a strategická analýza**

#### **2.1.1 Strategie**

Strategie ztělesňuje základní pojem v oblasti strategického řízení. Výraz strategie pochází z řeckého slova *strategos*, což znamená umění velitele, vojevůdce. V literatuře se můžeme setkat s mnoha různými definicemi pojetí strategie. Všeobecně lze strategii definovat jako stále se vyvíjející proces, jenž by měl vycházet z priorit podniku a směřovat ke stanoveným cílům, jde o dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle. Prioritním účelem strategie je dosažení a především udržení konkurenční výhody, které by měly vést k úspěchu a zajištění celkové prosperity podniku (Sedláčková; Buchta, 2006).

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku v tržním prostředí. Základní funkcí strategie je připravit podnik na veškeré situace, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Hlavní je tedy správný odhad budoucího vývoje či připravenost podniku na budoucnost, sledovat trendy, jevy a pružně reagovat na měnící se podmínky a veškeré změny v odvětví (Sedláčková; Buchta, 2006).

#### **2.1.2 Strategické řízení**

Strategie je tedy výsledkem procesu strategického řízení, které je účelným a cílově orientovaným postupem. Strategické řízení představuje souhrn aktivit řízení realizujících předem určenou strategii podniku cestou její implementace. Zabývá se především organizováním, plánováním, dále také vedením a kontrolou (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

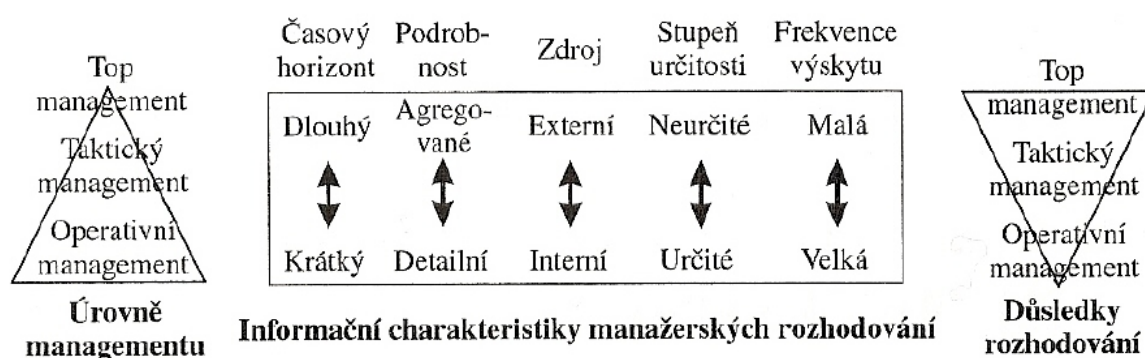
V teorii jsou rozlišeny tři úrovně řízení podniku. Na nejvyšším stupni se nachází strategické řízení, na střední úrovni taktické řízení a na nejnižší úrovni operativní řízení. Z činnosti strategického řízení vychází taktické řízení, to je tvořeno zejména vedením a organizováním operativního řízení (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

Hlavní úkol strategického řízení je zajištění potřebných výrobních faktorů, koncentrace sil podniku a upevnění jednotlivých podnikových činností, které zaručí dlouhodobou existenci a prosperitu podniku. Rovněž určuje cíle na taktické úrovni. Taktické řízení vychází

ze strategického. Jedná se o konkrétněji vypracované strategické cíle a tvorba prostoru pro další cíle na operativním stupni. Operativní řízení má spíše krátkodobý charakter. Vystupuje z taktických cílů, které jsou detailněji rozpracovány (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

Z hlediska hierarchie se na samotném vrcholu tyčí strategické řízení, na které navazuje taktické a operativní řízení. Strategické řízení určuje úkoly taktickému, které je dále předává operativnímu. Časové hledisko v tomto případě tvoří největší rozdíl. Zatímco časový horizont strategického řízení je řádově i několik let, u operativního se jedná o dny (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

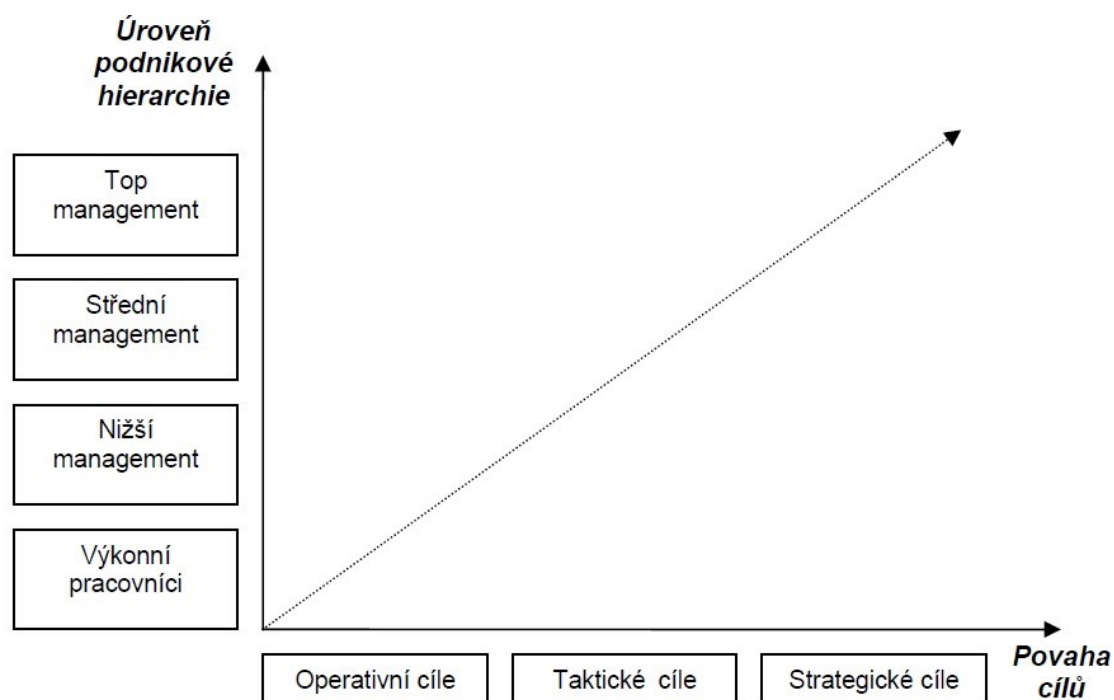
**Obr. 2.1 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení**



Pramen: Keřkovský; Vykypěl (2006, s. 5)

Každá z výše zmiňovaných úrovní řízení v podniku je zaměřena na plnění a definování odlišných cílů. V dobře fungujícím podniku by měla být správně rozdělená dlouhodobost podniku a hierarchická úroveň, jak zobrazuje následující obrázek (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Obr. 2.2 Úroveň rozhodování v podniku**



Pramen: Sedláčková; Buchta (2006, s. 4)

Strategické řízení můžeme tedy brát jako nepřetržitý proces, ve kterém se poslopně opakují a navzájem na sebe logicky navazují jednotlivé kroky, jakými jsou stanovení vize, poslání a cílů podniku, vhodný výběr strategie, její implementace a následná kontrola. Jde o nejdůležitější činnosti, které vytyčují směr, kam chtějí vrcholoví manažeři a nejvyšší vedení svůj podnik v budoucnosti dovézt (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Vize**

Lze ji chápat jako představu o budoucím stavu podniku v souvislosti s očekávaným vývojem okolí a je tedy odrazem jeho budoucnosti. Udává určitý směr rozvoje společnosti na výrazně dlouhou dobu (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Poslání / Mise**

Představuje v podstatě to, proč byla společnost založena, z jakého důvodu existuje, jaký má účel, jakým směrem se bude ubírat a na co bude zaměřovat či soustředit. Na rozdíl od vize se zabývá současností. Poslání musí na vizi navazovat a být s ní plně v souladu (Sedláčková; Buchta, 2006).

## Strategické cíle podniku

*„Cíle podniku jsou všeobecně žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností. Strategické cíle jsou cíle stanovené pro dlouhodobý časový horizont a jsou hlavní součástí strategie.“* (Hanzelková, 2009, s. 9). Pomáhají formulovat strategii podniku a odvíjí se od vize a poslání. Cíle by měly splňovat podmínku „SMART“, která je převzatá z anglického vymezení cílů a je složena z počátečních písmen jednotlivých vlastností, kterými by cíle měly disponovat. Jsou to:

**S** (Stimulating) – stimulující k dosažení nejlepších možných výsledků

**M** (Measurable) – měřitelné

**A** (Acceptable) – akceptovatelné všemi zainteresovanými stranami

**R** (Realistic) – reálné, musí být dosažitelné

**T** (Timed) – termínované, časově určené

Výše uvedené cíle jsou do značné míry ovlivňovány různými faktory. Jedná se o vlivy vnějšího prostředí, ve kterém podnik působí. Dalšími faktory mohou být očekávání stakeholderů a vnitřní vztahy v podniku, dostupné zdroje a předchozí vývoj podniku (Sedláčková; Buchta, 2006).

### 2.1.3 Strategická analýza

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 8) *„Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“*

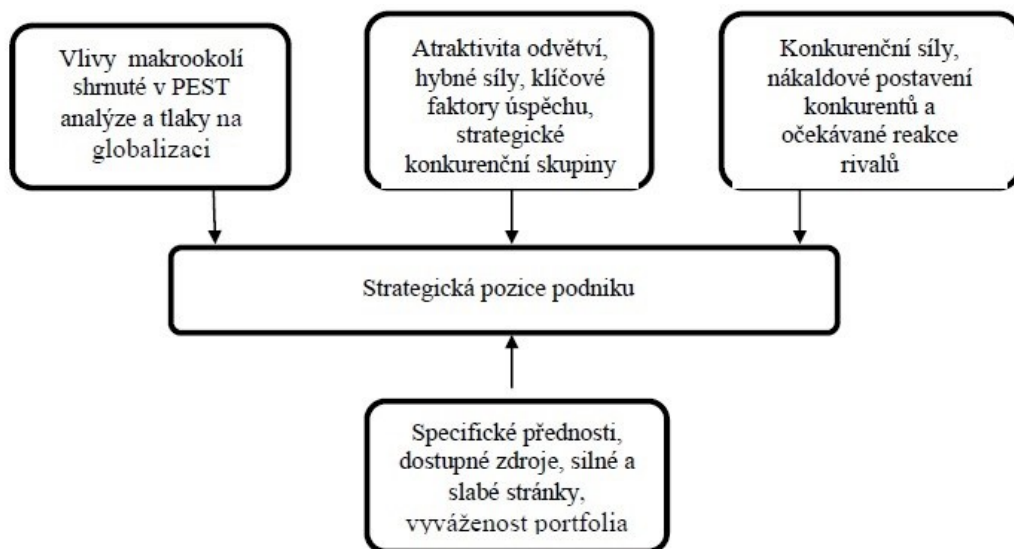
Tvorba a správné zvolení strategie zaručující podniku konkurenční výhodu je nepřetržitý proces, který vychází z výsledků strategické analýzy. Jejím hlavním významem je nalezení vztahu mezi podnikem a jeho okolím. Pomocí ní jsou zjišťovány veškeré významné faktory a okolnosti determinující návrh strategie. Cílem strategické analýzy podniku je nalézt jisté trendy v chování podniku a jeho okolí a vztahu mezi nimi. Právě nalezení trendu může často odhadovat budoucí vývoj. Pro podnik je důležité oddělit faktory na pozitivní a negativní. Ty negativní se poté snažit odstranit a naopak pozitivní faktory podporovat a nadále rozvíjet (Sedláčková; Buchta, 2006).

Velmi podstatným krokem, který musí podnik učinit, je nevycházet jen z minulého vývoje, které zjistil pomocí strategické analýzy, ale rovněž aktivně využívat příležitostí, které jsou na trhu. Musí být aktivní při tvorbě poptávky, působit na trzích, kde chce získat a následně využít konkurenční výhodu. Globalizace podnikům umožňuje vstoupit na nové trhy, na kterých se může prosadit a zároveň nabízet své produkty či služby. Bohužel sebou také přináší negativa v podobě možné větší konkurence a na trhy či odvětví vstupuje značné množství nových podniků – tzn. nových konkurentů. Podniky musí být připravené na budoucí změny vývoje okolí a okamžitě na ně reagovat, jinak by v dnešní době plně superkonkurence nebyli úspěšné (Sedláčková; Buchta, 2006).

Každá zvolená strategie je aplikovatelná právě na ten daný podnik, pro který byla vytvořena, jelikož každý podnik je specifický. Není možné převzít strategii jiného podniku, aplikovat ji na náš podnik a věřit, že výsledky budou stejné. Není zárukou, že to, co se povede jednomu podniku, zajistí úspěch podniku dalšímu (Sedláčková; Buchta, 2006).

Obrázek 2.3 znázorňuje vzájemné propojení vztahu mezi vnějším okolím a vnitřními zdroji podniku, které jsou zároveň základními objekty zkoumání strategické analýzy.

**Obr. 2.3 Strategická analýza**



Pramen: Sedláčková; Buchta (2006, s. 10)

Analýza okolí se zabývá působením jednotlivých faktorů v mikrookolí a makrookolí, většinou v daném odvětví. K analýze vlivů makrookolí se využívají dvě metody – PEST analýza a metoda „4C“. Analýza PEST je zaměřená na zkoumání vlivů politických, ekonomických,

sociokulturních a technologických. Její výsledky se promítají do dalších částí strategické analýzy, jako je např. SWOT analýza. Druhou zmíněnou metodou je metoda „4C“ zaměřená na analýzu faktorů globalizace (Sedláčková; Buchta, 2006). Obě uvedené metody budou podrobněji popsány v další části textu.

Analýza mikrookolí se zaměřuje na konkurenční prostředí. V rámci analýzy mikrookolí se provádí analýza konkurenčních sil navazující na analýzu odvětví. K analýze konkurenčních sil je nejvyužívanější Porterův model pěti sil, který bude detailně popsán v další teoretické části práce (Sedláčková; Buchta, 2006).

## **2.2 Analýza vnějšího okolí podniku**

Jedním z nejvýznamnějších podkladů pro tvorbu strategie a stanovení strategických cílů je analýza vnějšího okolí podniku. Účinek působení okolí na podnik bývá většinou velice silný, avšak vliv podniku na okolí bývá ohraničený. Analýza by se měla zaměřit na reciproční vazby jednotlivých složek z makrookolí i mikrookolí. V dnešní době nesmí podnik opomenout globalizaci a internacionalizaci. Okolí podniku se tím pádem dostává do zcela odlišných, nadnárodních měřítek. Podnik ovlivňují i vzdálené trhy a konkurenti, kteří s ním zdánlivě vůbec nesouvisí. Avšak i zanedbatelná změna na druhé straně zeměkoule může mít vliv na náš podnik (Sedláčková; Buchta, 2006).

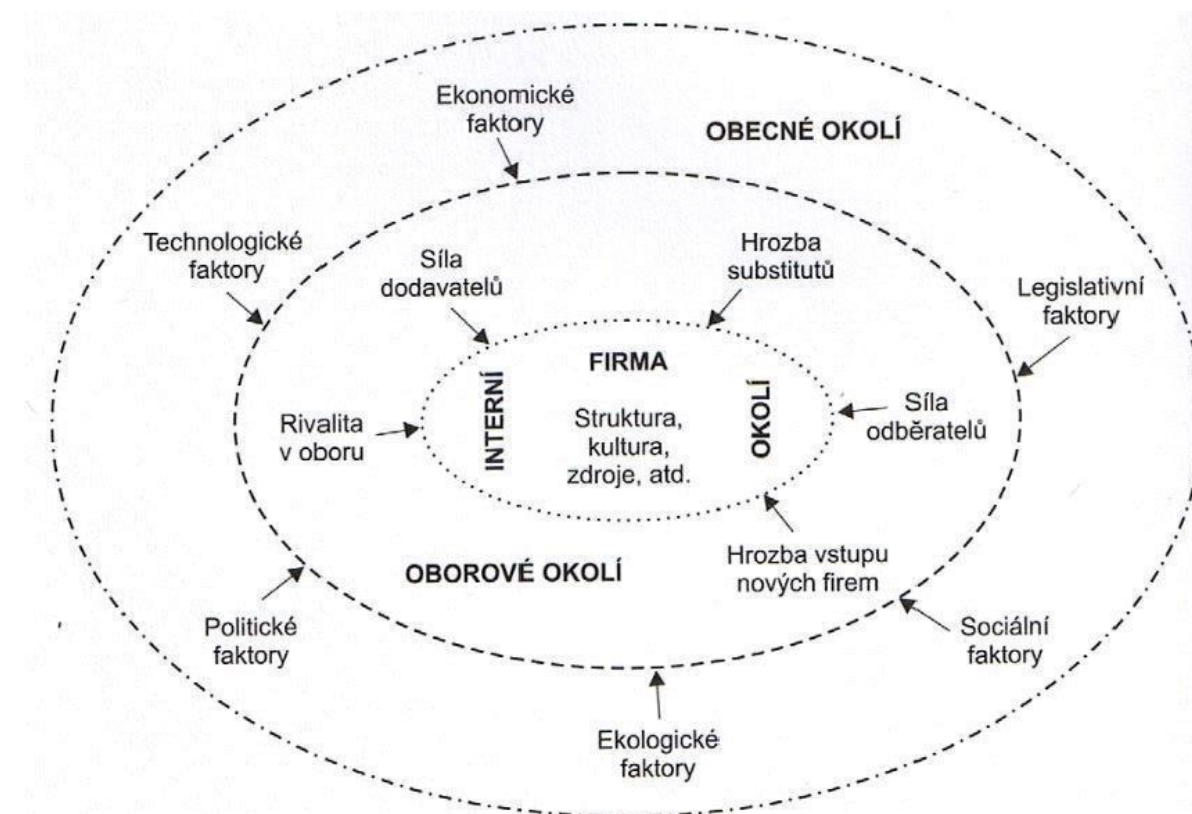
Z toho důvodu musí vrcholoví manažeři podniku dobře mapovat okolní prostředí, aby pochopili význam faktorů, které působí na podnik a odhadli tak účinek změn a možný dopad. Mallya (2007) uvádí důvody, proč by měl podnik analyzovat podnikatelské prostředí:

- zjišťovat své pozice na trhu, v němž působí,
- efektivně reagovat na ustavičné změny v okolí,
- analyzovat vnitřní možnosti podniku,
- předcházet momentu překvapení od konkurentů,
- pohlížet na organizaci jako celek a tvořit pevnou základnu pro aktivity podniku.

Z výše uvedených příkladů vyplývá, že je důležité neustále monitorovat okolní prostředí podniku, jelikož jen tak má podnik možnost vytyčit přijatelné příležitosti či případné hrozby, které mají podstatný vliv na celkový vývoj podnikání (Mallya, 2007).



**Obr. 2.4 Podnikatelské okolí společnosti**



Pramen: Mallya (2007, s. 40)

## 2.2.1 Analýza makrookolí podniku

Makrookolí podniku se skládá z faktorů, které působí na dané podniky stejnou mírou, avšak důsledky působení těchto vlivů vnímají a odrážejí podniky odlišně. Jak se s nimi dokáží podniky vyrovnat a reagovat na ně, je jedním z faktorů ovlivňujících prosperitu podniku. Jak již naznačuje obrázek výše (Obr. 2.4), jedná se o faktory legislativní, sociální, ekologické, politické, technologické a ekonomické (Dedouchová, 2001).

Nejznámějšími metodami analýzy makrookolí jsou tzv. PEST analýza a metoda „4C“.

### 2.2.1.1 PEST analýza

Metoda vychází z analýzy minulého a současného vývoje čtyř hlavních oblastí a snaží se o předvídání a analyzování jejich budoucího vývoje. Název vznikl z počátečních písmen makroekonomických vlivů, kterými se tato analýza zabývá:

**P** – politické

**E** – ekonomické

**S** – sociokulturní

**T** – technologické

Můžeme se také setkat se SLEPT analýzou, která má přidané písmeno **L** označující oblast legislativní. V současnosti se přidává ještě písmeno **E**, které vyjadřuje ekologické faktory. Tím pádem z PEST či ze SLEPT analýzy vznikne PESTEL jinak též PESTLE (Mallya, 2007).

Rozdělení dílčích klíčových oblastí je popsáno na níže uvedeném obrázku.

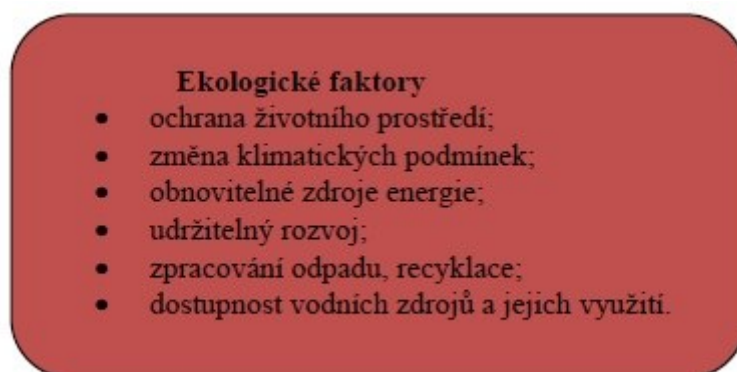
**Obr. 2.5 PEST analýza**



Pramen: vlastní zpracování dle Košťan; Šuleř (2002, s. 38)

Doplnění PEST analýzy o zmiňovaný faktor E – ekologický faktor:

### **Obr. 2.6 Ekologický faktor – E**



Pramen: vlastní zpracování dle Mallya (2007, s. 48)

### **Politické a legislativní faktory**

Tyto faktory tvoří základní pravidla fungování ekonomiky a dotýkají se každého podniku. Pro spoustu podniků představují značné výhody, ale zároveň ohrožení a rizika. Politická omezení se mohou projevat ve formě daňových zákonů, různých vyhlášek, regulace exportu a importu, ochrany životního prostředí, ochrany zaměstnanců či spotřebitelů, antimonopolní opatření apod. (Dedouchová, 2001)

Pro podnik jsou klíčové otázky týkající se politické stability, demokracie, rovné příležitosti, vynucování práva a boj proti nekalým praktikám. Významným faktorem dnešní doby je členství v nadnárodních organizacích, pro české podniky je to členství v EU, a s ním spojené možnosti expanze a rozšiřování místních trhů, stejně tak jako vztahy s jinými zeměmi přijatelnými k exportu (Mallya, 2007).

### **Ekonomické faktory**

Při analýze vnějšího prostředí podniku nelze ekonomické faktory opomenout, jelikož právě ony velice často ovlivňují rozhodování vrcholových manažerů při tvorbě strategie. Svoji nezanedbatelnou roli zde hraje míra hospodářského růstu, úroková míra, míra inflace, směnný kurz, míra nezaměstnanosti, průměrná a minimální mzda, vývoj cen apod. (Mallya, 2007)

Zejména mezi čtyřmi makroekonomickými ukazateli (úroková míra, daňová politika, míra inflace, směnný kurz) je úzká kontinuita a je důležité s nimi pracovat jako s celkem a ne jen s jednotlivými složkami. Podle těchto zmíněných ukazatelů mohou podniky předpovídat

změny v ekonomickém dění, připravit se na ně buď případným investováním či zahájením úspor (Dedouchová, 2001).

Dalšími velice podstatnými indikátory jsou vliv centrální banky, hrubý domácí produkt, dostupnost energie, surovin, hospodářské cykly, mzdy a ceny v ekonomice, kapitálový trh, nezaměstnanost, překážky v importu a exportu, daňové zatížení podniku atd. (Mallya, 2007).

Síla vlivu působení dílčích faktorů na podnik se liší v závislosti na velikosti podniku a také na míře jejich rozsahu působnosti. Pro podnik je klíčové pravidelně sledovat vývoj a vliv jednotlivých faktorů a okamžitě začít reagovat na jejich změny.

### **Sociální a demografické faktory**

Také sociální okolí má významný vliv na chod společnosti. Tato část je velmi důležitá především pro podniky podnikající v oblasti prodeje koncovým uživatelům. Faktory poukazují na moderní trendy současnosti např. stárnutí a postoje obyvatelstva, příjmy a životní náklady, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, stav vzdělání apod. Pokud podnik dokáže správně a včas monitorovat a analyzovat tyto okolnosti, je schopen dobře reagovat na vzniklé změny a svoji nabídku operativně přizpůsobit. Každá země má své specifické chování, zvyky a tradice. Jejich odhalení, správný odhad trendů a jejich rozpoznání vede jednoznačně k získání náskoku před konkurencí v boji o zákazníky a dodavatele (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Technologické faktory**

Nové technologie, způsoby a postupy práce vždy znamenaly ve vývoji lidstva obrovský skok směrem dopředu. Změny v oblastech technologie, technického rozvoje a inovace jsou nezbytné pro podnik, bohužel sebou také nesou spoustu rizik. Pokud nechce podnik ztratit krok se svou konkurencí v této oblasti, musí vynaložit někdy i velké finanční prostředky na vývoj a výzkum. Většinou podnik až do poslední chvíle neví, zda budou provedené změny ve vývoji a výzkumu úspěšně zakončeny a zda budou jejich výstupy uznány spotřebiteli, aby zajistili návratnost vložených investic (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

Je také nutné brát v úvahu jaká výše výdajů je poskytována na výzkum a vývoj, podporu vlády na inovační činnosti, rychlost morální zastarávání, nové pracovní metody, postupy a techniky, velikost nákladů přírodních zdrojů používaných k jistým technologiím apod. (Mallya, 2007).

## **Ekologické faktory**

Věnování pozornosti na ochranu životního prostředí patří snad k nejvýznamněji rostoucím faktorům ovlivňujícím běžnou činnost podniků, v posledních letech nabývá stále více na důležitosti. Mnoho společností si začalo uvědomovat, že zákazníci chtějí od svých produktů víc než jen kvalitu, bezchybný provoz a dobrou cenu. Možností, jak své zákazníky uspokojit, je zapojení se do konceptu CSR (Corporate Social Responsibility) – společenská odpovědnost firem, v rámci které mohou společnosti prohlašovat svůj přístup k životnímu prostředí. Dle Mallya (2007) je všeobecně největší důraz kladen převážně na ochranu ovzduší, využití obnovitelných zdrojů, snížení množství odpadů či recyklaci.

Při realizaci PEST analýzy je důležité rozeznat a odlišit faktory, které mají pro podnik význam nebo jej ovlivňují. Význam analýzy se zesiluje především v souvislosti s velikostí podniku, jeho rozvojových schopnostech a také jeho plánech. Z toho důvodu je nutné provádět PEST analýzu průběžně a v návaznosti na to změnit dílčí cíle (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **2.2.1.2 Model „4C“**

Další metodou zabývající se zkoumáním vlivů makroprostředí je „4C“ analýza. V dnešní době je nezbytné brát v úvahu vliv globalizace. Podniky provádějící svou činnost na regionální nebo lokální úrovni se nevyhnou dopadům globalizace a růstu konkurence v podobě nadnárodních společností. Nadnárodní společnosti naopak musí správně vyhodnotit lokální podmínky a přizpůsobit jim své chování (Košťan; Šuleř, 2002).

Název analýzy „4C“ je odvozen z počátečních písmen čtyř oblastí, které jsou zkoumány:

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika, charakter země
- Costs – náklady
- Competitors – konkurence (Košťan; Šuleř, 2002)

### **Zákazníci**

Pro podnik je velice důležité správně identifikovat své zákazníky, jejich potřeby a také jejich očekávání. Po tomto prvním významném kroku je dále nutné určit, zda jsou požadavky zákazníků jednotné nebo diferencované. Podnik si musí klást otázku, jestli je pro uspokojení

potřeb zákazníka dostačující homogenní produkt či služba nebo je potřeba přihlížet na specifika jednotlivých oblastí či regionů (Sedláčková; Buchta, 2006).

Cílem je čím dál lepší naplnění požadavků a očekávání všech svých dosavadních zákazníků, přilákat nové a především si udržet ty stávající.

### **Národní specifika**

Charakter či specifika dané země mohou bránit podniku při pokusu o expandování do zahraničí, případně ho částečně chrání před novou konkurencí přicházející ze zahraničí. Taková omezení se mohou projevovat v podobě celních bariér, dovozních kvót, technických standardů či výrobních postupů, ochranné politice, forem označování výrobků. Při vstupu na nový trh je nutné stávající produkt uzpůsobit právním předpisům dané země, což sebou nese další náklady a případná znevýhodnění. Nesmíme opomenout také kulturní zvyklosti, které mohou působit rovněž jako jedna z možných překážek vstupu na nový trh (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Náklady**

Náklady tvoří jednu z nejvýznamnějších oblastí, kterou se podnik velmi zabývá. Zřetelný technologický pokrok společně se zkracující se dobou životnosti produktů sebou přináší stále větší náklady na vývoj, výzkum a inovace. Tyto náklady jsou v některých odvětvích obrovské, např. strojírenský či automobilový průmysl. Z tohoto důvodu podniky většinou přistupují k fúzím, akvizicím či aliancím za účelem zvýšení svého disponibilního kapitálu. Mezi další významné náklady bezpochyby patří narůstající výrobní náklady, které jsou spojené s tlakem na výrobu velkých objemů a dosažení výnosů z rozsahu. Také zvyšující se náklady na marketing a náklady na dopravu jsou podstatnou neopomenutelnou součástí, které musí podnik řešit (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Konkurence**

Identifikace svých konkurentů je další důležitou otázkou pro podnik, zda je daný konkurent lokálně či mezinárodně působící. Velké nadnárodní společnosti mají zpravidla větší vyjednávací sílu nežli podniky na regionální úrovni. Svou převahu mohou uplatňovat možností přesunu výroby do zemí s nižšími náklady, využitím výnosů z rozsahu a tím snižovat náklady na výrobu. Naopak výhodou regionálního podniku je znalost lokálního prostředí a speciálních či určitých požadavků zákazníků (Sedláčková; Buchta, 2006).

## **2.2.2 Analýza mikrookolí podniku**

Mikrookolí podniku je prostředí, které podnik přímo obklopuje a působí na podnik. Dalšími faktory úzce spjatými s podnikem jsou: zákazníci, dodavatelé, konkurenti. Často bývá užíván také název odvětvové nebo oborové okolí podniku. Na rozdíl od makroprostředí, které podnik nemůže příliš změnit, jelikož pravidla a zákonitosti jsou dány politikou, společností či přístupem k životnímu prostředí, mikroprostředí dává podniku možnost ovlivnit a přizpůsobit si své konkurenční prostředí a především nalézt vlastní konkurenční výhodu. Hlavní úlohou manažerů je snaha zjistit možné příležitosti a ohrožení podniku, které se vyskytují v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

K metodám, které jsou využívány pro analýzu mikrookolí, patří např. Porterův model pěti konkurenčních sil nebo také analýza konkurence. Obě metody budou níže popsány.

### **2.2.2.1 Porterův model 5 konkurenčních sil**

Tvůrcem tohoto modelu pěti sil je harvardský profesor Michael Eugene Porter, významný americký ekonom, jenž zformuloval praktický analytický koncept pro určení konkurenční strategie, zahrnující rovněž strukturální analýzu odvětví. Podstatou modelu je identifikovat síly, které působí v daném prostředí podniku. Z hlediska budoucího vývoje je pro podnik nezbytné rozpoznat tyto síly, analyzovat je, reagovat na ně a snažit se je svým působením ovlivnit či změnit ve svůj prospěch (Porter, Konkurenční výhoda, 1994).

Dle Portera (1994) je konkurence na trhu členěna do pěti dynamických konkurenčních sil, které rozhodují o výnosnosti odvětví:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- soupeření mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba nových výrobků či služeb (substitutů),
- vyjednávací schopnost kupujících (odběratelů),
- vyjednávací schopnost dodavatelů.

**Obr. 2.7 Porterův model pěti konkurenčních sil**



Pramen: vlastní zpracování dle Porter M. E. (1994, s. 4)

V modelu jsou zahrnuta rizika silné konkurence, která omezují zvyšování cen a ubírají možnosti zisku. Důležitá je zde i role kupujících, ti přímo tlačí ceny dolů, navíc vyžadují vysokou kvalitu či rozšířené služby. Podnik také mohou nepřímo ovlivnit noví konkurenti, kteří se zapojí do podnikání v daném odvětví. Problémem se také mohou stát dodavatelé, jež podnik nepřímo ohrožují jako potenciální konkurenti. Nevýhodou je také závislost podniku na svých dodavatelích (Porter, Konkurenční výhoda, 1994).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Při analýze konkurenčního prostředí je důležité neopomínat potenciální konkurenci. Novými konkurenty jsou podniky, které sice podnikají v jiném odvětví, avšak velmi blízkém. Tyto podniky mohou rozšířit své služby či produkty a zasahovat tak do stejného odvětví. I nová firma se na trhu může rychle stát silným konkurentem (Porter, 1994).

Ohrožení ze strany nových konkurentů je závislé především na existujících vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních stávajících firem. M. Porter (1994) definuje několik hlavních překážek vstupu:

- *Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt* – velké objemy mohou zajistit značné úspory z rozsahu. Další významné úspory mohou být dosaženy zkušenostmi nabytými z předchozích činností. Dobře zavedený podnik vyrábějící ve velkém množství,



snižuje jednotkové náklady a tím i celou výrobu. Může zároveň od svých dodavatelů odebírat ve velkém a tím získat množstevní slevy. Potencionální nově vstupující konkurenti takové zvýhodnění nemají, jsou konfrontováni nákladovým znevýhodněním a z toho důvodu musí diferencovat své výrobky a zaměřit se především na kvalitu a poskytované služby.

- *Diferenciace produktu* – ta především vyplývá z toho, že firmy, které se snaží prosadit na novém trhu, by měly kalkulovat se značkami, know-how a vazbami již zavedených podniků. Takové firmy mají své věrné zákazníky, jejichž získání je v některých oborech velice obtížné až nemožné, např. daňové a účetní poradenství, investiční bankovníctví.
- *Kapitálová náročnost* – ke vstupu na trh je zapotřebí mít dostatečný kapitál k pokrytí počátečních narůstajících nákladů. Kapitálová náročnost bývá pro mnohé firmy nezdolatelnou překážkou. Jedná se například o těžký průmysl, automobilový či těžební průmysl.
- *Přechodové náklady* – jedná se o jednorázové náklady, které vznikají při přechodu kupujícího od jednoho dodavatele k jinému dodavateli. V podstatě znamenají pro nové firmy znevýhodnění v tom, že jejich produkty nemusí být kompatibilní s již prodávanými výrobky. Tyto náklady na přechod mohou také zahrnovat výdaje na přeškolení zaměstnanců, náklady v podobě nutnosti koupě součástek, nových strojů, doplňkového zařízení apod.
- *Přístup k distribučním kanálům* – může být důležitým faktorem ovlivňujícím vstup na nový trh, jelikož stávající podniky mají již vybudované pevné dodavatelsko-odběratelské vazby založené na loajalitě a vzájemné důvěře. Existence sítí a spojení se zákazníky a distributory hraje jednu z dalších možných bariér vstupu do odvětví.
- *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – jde o podniky, které mají výhodu takových nákladů či kvality, na které ostatní konkurenti nemohou dosáhnout. Jedná se o vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, dobrá lokalita či poloha, dlouhodobě nasbírané znalosti a zkušenosti.
- *Legislativní opatření a státní zásahy* – politika státu, legislativa a jejich nařízení či omezení mohou představovat jednu z dalších příčin překážek vstupu do některých odvětví. Mezi taková opatření patří např. udělování licencí, vyhlášení tarifních a netarifních překážek, požadavky týkající se ochrany životního prostředí a ekologických norem, regulací některých odvětví (Porter, Konkurenční strategie, 1994), (Sedláčková; Buchta, 2006).

Přitažlivost trhu je závislá především na vstupních a výstupních bariérách. I když potencionální konkurenti zdolají vstupní bariéry, nemusí to ihned značit úspěch, protože je nutné brát v potaz intenzitu reakce stávající konkurence. Ti jsou připraveni bránit své vybudované pozice na trhu, z toho důvodu by měli noví konkurenti zvážit své záměry, než se rozhodnou pro vstup do odvětví (Sedláčková; Buchta, 2006).

Hrozba vstupu nové konkurence je především důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Rivalita mezi existujícími podniky je většinou nejsilnější z konkurenčních sil. K získání lepší pozice na trhu či zachování stávající konkurenční výhody využívají různých konkurenčních nástrojů a strategie. Konkurenční boj může zahrnovat celou škálu forem. Základními taktikami jsou zejména cenová konkurence, cílená reklama, kvalita nabízených služeb, záruční a pozáruční servis, inovace či zavedení nového produktu na trh, distribuce apod. Každý subjekt reaguje na změny tržních podmínek jiným způsobem, z tohoto důvodu také podniky mění svá strategická rozhodnutí na základě chování a tahů konkurentů. Intenzita soupeření je ovlivněna řadou vzájemně propojených faktorů jako například:

- *Počet a velikost konkurentů* – pokud je na trhu větší množství konkurentů, zvyšuje se pravděpodobnost a intenzita konkurenčního soupeření. Je však nepravděpodobné, že se některému z nich podaří ovládnout celý trh a vyhrát v boji s konkurencí.
- *Růst odvětví* – podniky pohybující se na trzích s rostoucím trendem jsou schopny dosáhnout svého tržního podílu prostřednictvím rostoucí poptávky po produktech. Naopak podniky operující na trzích s pomalým růstem musí bojovat o udržení své konkurenční výhody a případně využívat různé cenové války a jiné taktiky.
- *Vysoké fixní (skladovací) náklady* – v odvětvích s potřebou vysokých fixních nákladů stoupá i snaha o maximální využití kapacity podniku. Tím se stupňuje i rivalita o poptávky po produktech. Podniky tak využívají slevy, rabaty a jiné akce podporující prodej.

- *Diferenciace produktů* – nedostatečná odlišnost produktů může způsobit jednodušší přechod zákazníků od jednoho konkurenta k druhému, což znovu zvyšuje konkurenční boj.
- *Různorodost konkurentů* – odlišnost myšlení a jednání podniků v tržním prostředí v sobě zahrnuje i špatně předvídatelné konkurenční strategie a odezvu či reakce konkurentů.
- *Vysoké strategické záměry* – především u větších a rozvětvených společností dochází k možnosti vyčlenění vysoké částky na dané strategické cíle, kterými jsou zejména dosažení úspěchu v daném odvětví či získání lepší pozice na trhu.
- *Vysoké překážky výstupu* – vysoké výstupní bariéry často nutí podniky setrvávat v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát, což přispívá k cenovým bojům. Mezi tyto bariéry je možné zařadit fixní náklady, strategické vzájemné vazby, emocionální překážky, specializovaná aktiva, vládní a sociální omezení (Porter, Konkurenční strategie, 1994), (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Hrozba nových výrobků či služeb (substitutů)**

Při volbě strategie je potřeba vzít v úvahu veškeré výrobky a služby, které kupujícímu uspokojí stejné potřeby a mají z nich totožný užitek – substituty. Ten se může stát z různých důvodů atraktivnější než původní produkt. Firmy by se měly snažit nabídnout kupujícímu určitou přidanou hodnotu, aby při rozhodování zvolil právě jejich podnik. Zejména potravinářský průmysl by měl této oblasti věnovat zvýšenou pozornost, jelikož zde jsou hrozby substitutů velice silné (Sedláčková; Buchta, 2006).

Konkurenční síla z ohrožení substitutů plyne z několika faktorů:

- *Ceny substitutů* – výše cen nových náhradních produktů limitují podniky při tvorbě cen. Při překročení limitů hrozí přesun kupujících právě k těmto substitutům. Takto stanovené ceny pak omezují zisky firem v odvětví.
- *Diferenciace substitutů* – dává možnost zákazníkům porovnávat kvalitu, cenu i výkon.
- *Náklady na změnu* – velikost nákladů, které musí kupující vynaložit, aby mohl přejít od původního produktu k substitutu. Snadný přechod tak tvoří značnou hrozbu. Mezi náklady na změnu můžeme zařadit pořízení dostatečného vybavení, testování kvality a spolehlivost substitutů, technická podpora a seřizování (Sedláčková; Buchta, 2006).

## **Vyjednávací schopnost kupujících (odběratelů)**

Prvořadými faktory, mající největší vliv na zákazníky, jsou kvalita a cena. Pokud je negociační síla kupujících vysoká, jsou společnosti nuceny tlačit ceny dolů a dbát na požadovanou kvalitu svých produktů, poskytovat lepší služby nebo záruky. Čím větší tlak a vliv na dané odvětví kupující mají, tím více stlačují ziskovost a stupňuje se konkurenční boj v celém odvětví (Porter, 1994).

Podle Portera (1994) je několik případů, kdy je vyjednávací schopnost kupujících vysoká:

- skupiny zákazníků nakupující velké objemy produkce mají většinou silný vliv na snížení ceny, množstevní slevy či jiné výhody. Příkladem mohou být řetězce hypermarketů,
- nakupované produkty představují podstatnou část jeho nákladů,
- výrobky či služby jsou si velice podobné,
- náklady na přechod k jinému výrobcí jsou nízké,
- odběry jednoho zákazníka tvoří značný podíl z celkového odbytu odvětví,
- je-li možná zpětná integrace odběratelů vyšší než hrozba integrace dodavatelů,
- dokonalá informovanost odběratelů. Jestliže jsou informace týkající se poptávky, tržních cen a výrobních nákladů lehce dostupné i odběratelům, posiluje se tak jejich vyjednávací síla.

Z výše uvedených faktorů pak vyplývá strategický význam volby skupiny odběratelů tak, aby jejich negociační síla zbytečně neohrožovala činnost výrobce nebo dodavatele. Je možné konstatovat, že vyjednávací tlak je závislý na poměru velikosti a významu odběratele a dodavatele (Porter, Konkurenční strategie, 1994), (Sedláčková; Buchta, 2006).

## **Vyjednávací schopnost dodavatelů**

Vliv dodavatelů je odvozen od jejich velikosti na trhu a jejich potenciálu diktovat podmínky dodání, kvality i ceny. Stejně jako u zákazníků je i u dodavatelů rizikem pro podnik monopol dodavatelů (Porter, Konkurenční strategie, 1994).

Vyjednávací schopnost dodavatelů závisí na mnoha faktorech podobných vlivu konkurenčních sil kupujících:

- na trhu je malý počet dodavatelů, neexistují tak velké konkurenční tlaky,

- dodávané produkty mají málo substitutů,
- kupující má vysoké přechodové náklady,
- odběratel není pro dodavatele významným či důležitým zákazníkem,
- jestliže je nízká vůle k potencionální zpětné integraci.

Působení dodavatelů narůstá také se strategickou důležitostí vstupu, výši přechodových nákladů a odlišností produktu. U dodavatelů je vysoký potenciál, aby se stali konkurenty. Přesto se však v mnoha případech podniky bez dodavatelů neobejdou (Porter, Konkurenční strategie, 1994), (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Závěry Porterova modelu pěti sil**

Jednotlivé konkurenční síly z Porterova modelu 5 sil působící na podnik jsou velice důležité, protože ze všech tržních faktorů ovlivňují činnost podniku nejvíce. Mají dlouhodobý charakter, mohou dosahovat různé intenzity a měnit se v čase. Síla jednotlivých konkurenčních skupin má dopad na ziskovost podniku. Zvyšování intenzity daných sil ovlivňující podnik by mělo vést ke snižování zisku podniku. Čím silnější konkurenční síly, tím menší výnosnost podniku či odvětví a naopak (Porter, 1994).

Cílem každého podniku je získat lepší pozici na trhu, dosáhnout konkurenční výhody. Na základě toho dělají podniky analýzy ke stanovení správné strategie, kterou chtějí docílit. Rovněž tímto chováním vyvolávají odezvu ostatních konkurentů v odvětví. Podnik by měl volit takovou strategii, která mu zajistí nejen konkurenční výhodu, ale také udržení se na trhu a úspěch v boji s konkurencí (Sedláčková; Buchta, 2006).

Aplikací Porterova modelu by měl získat podnik celkový pohled na složení konkurenčního prostředí. Každé odvětví je odlišné a specifické, působí v něm různé konkurenční síly, neustále se mění s vývojem odvětví. Změna jedné z pěti konkurenčních sil může mít podstatný dopad na vývoj jiných sil, proto je velice důležité, monitorovat je. Podnik musí přesně analyzovat všech pět působících sil, určit činitele a jejich zdroje, aby zvolil správnou cílenou strategii, která mu zaručí nejen zisk, ale také dlouhodobou pozici a úspěšnost pro zákazníky. Musí rovněž zvažovat dopady a především reakce konkurentů (Sedláčková; Buchta, 2006).

*„Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 59)

### 2.2.2.2 Analýza konkurence

*„Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejích konkurentů. Výsledkem konkurenční analýzy by tedy mělo být určení konkurenční pozice firmy.“* (Košťan; Šuleř, 2002, s. 61)

Pro určení své konkurenční pozice je podnik nucen provádět analýzu konkurence zahrnující analýzu všech informací o konkurentech, kteří jsou významní pro vlastní rozhodování podniku. Důležité je, aby podnik správně vytypoval stávající, ale také potencionální konkurenty a identifikoval jejich konkurenční profily a posoudil tak jejich reakce (Sedláčková; Buchta, 2006).

Základními kroky analýzy dle Sedláčkové a Buchty (2006) jsou:

- identifikovat stávající a případné potencionální konkurenty, jejich poslání, zastupitelnost a srovnatelnost produktů, jiné podniky spjaté s odvětvím. Častými chybami a omyly mohou být: přecenění současné konkurence a nevěnování dostatečné pozornosti potencionální konkurenci, přehlížení malých či zahraničních konkurentů, špatná interpretace nebo ignorace různých signálů a změn apod.,
- sestavit konkurenční profil konkurentů, ohodnotit jejich cíle (růst tržního podílu, udržování a obranu dosavadního tržního podílu, snížení tržního podílu pro dosažení krátkodobé maximalizace zisku), strategické záměry (být lídrem, držet pozici a bojovat o lepší pozici, posunout se vpřed, porazit určitého konkurenta atd.), zdroje, výhody, nákladové postavení konkurence (nákladové řetězce) a podobně,
- předpovídat pravděpodobné reakce konkurentů a snažit se je odhadnout. Pokusit se najít kroky či jevy, na které nebude konkurent schopen rychle či efektivně zareagovat. Rozhodnout se pro takovou strategii, na kterou nebudou konkurenti mít prostředky s ohledem ke své situaci (např. zdroje, finanční situace atd.). (Sedláčková; Buchta, 2006)

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jde o další podstatnou část strategické analýzy, která se soustředí na analýzu interních zdrojů a schopností podniku. Zdroje, o kterých podnik rozhoduje a schopnosti, které může využít pro získání svých cílů, jsou výchozím podkladem při stanovení podnikové strategie.

V předchozí části práce byly uvedeny metody analýzy vnějšího okolí podniku, nyní se budeme zabývat analýzou interního prostředí podniku, které má pro samotnou strategii a strategické řízení zásadní význam.

*„Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi a podmínkami vnějšího prostředí. Při přípravě strategie je tedy nutné provést interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce na vnější prostředí.“* (Lednický, 2006, s. 59)

V současné literatuře se analýza interního prostředí podniku stává rozhodujícím východiskem pro správně zvolenou strategii. Zásadním úkolem tzv. interní diagnózy je tyto zdroje a schopnosti identifikovat, analyzovat, zhodnotit, posoudit, rozvíjet a v poslední fázi implementovat do strategie podniku (Sedláčková; Buchta, 2006).

Výsledkem analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je poté komplexní obraz interních vazeb podniku, zhodnocení výchozího stavu a stanovení předností, které mohou podniku zajistit konkurenční výhodu a také odhad slabých stránek, které mohou naopak podnik brzdit ve splnění jeho podnikových cílů (Sedláčková; Buchta, 2006).

### 2.3.1 Analýza a identifikace zdrojů podniku

Každý podnik má své silné a slabé stránky, je svým způsobem jedinečný, nenapodobitelný, unikátní. Je tvořen specifickými zdroji a vazby či vztahy mezi nimi, které jsou nosným článkem pro zajištění si konkurenční výhody před konkurenty a dosažení zisku. Základní typy zdrojů lze rozčlenit do čtyř skupin (Sedláčková; Buchta, 2006):

- **hmotné zdroje** – nejlépe identifikovatelné, jelikož je jejich počet i struktura lehce zjištěitelná z rozvahy podniku a účetního systému. Řadíme sem stroje a zařízení, přístroje, budovy, haly, dopravní prostředky, suroviny apod. Je nutné znát také jejich množství, technický stav, výrobní kapacitu, náročnost údržby atd.,
- **nehmotné zdroje** – jsou nejhůře rozpoznatelné. Jedná se o technologické zdroje (patenty, licence, ochranné známky, vědomosti, obchodní tajemství, know-how), jméno, image a pověst podniku,

- **finanční zdroje** – tvoří jej vlastní a cizí kapitál, který výrazně ovlivňuje finanční stabilitu a strukturu podniku. Zahrnují v sobě nejen charakteristiku, ale také náklady na kapitál, úhradu závazků a pohledávek, pořízení a velikost kapitálu, míru zadlužení podniku. Jsou tedy zjišťovány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, tržní hodnoty podniku atd.,
- **lidské zdroje** – v současnosti jde o nejvýznamnější typ zdrojů podniku, jelikož zejména lidé jsou schopni vytvořit stěží napodobitelnou konkurenční výhodu. Je důležité nezabývat se jen počtem pracovních sil, kvalifikací či strukturou v práci podniku, ale především hledáním motivačních faktorů a adaptability lidských zdrojů, soustředit se na jejich potřeby a míru uspokojení ze strany podniku. Správná motivace pracovníků je podstatná pro eliminování fluktuace klíčových zaměstnanců podniku (Sedláčková; Buchta, 2006).

## 2.3.2 Analýza a identifikace schopností podniku

Rovnováha zdrojů a schopností podniku je eminentním aspektem, který ovlivňuje podnik. Jestliže podnik není schopen vlastní zdroje plně použít ke splnění svých cílů, ztrácí význam a nezaručí mu udržení si konkurenční výhody. Míra využití zdrojů je projev schopnosti podniku účinně využít dostupné zdroje. Jedná se právě o vazby mezi dílčími zdroji přinášejícími podniku náskok před konkurencí. Napodobovat vazby je totiž velice namáhavé, např. systém výrobní linky, optimalizace zásob a její vazbu na výrobu (Sedláčková; Buchta, 2006).

### 2.3.2.1 Míra rentability a zkušenostního efektu

Míra rentability je charakterizována spojitostí mezi nákladovými výhodami a rozsahem podniku. Zdroj těchto výhod je ve snižování nákladů způsobených hromaděním výroby, výhodným nákupem vstupů a rozpuštěním fixních nákladů do velkých objemů. Nižší náklady se ale také mohou stát výsledkem tzv. zkušenostního efektu (Sedláčková; Buchta, 2006).

Zkušenostní efekt je zobrazován pomocí zkušenostní křivky, která zachycuje snižování nákladů na jednotku v důsledku růstu objemu výroby. Tento zkušenostní efekt je způsoben standardizací, která je typická pro podniky produkující velké objemy shodných produktů. Může být vyvolán řadou zdrojů jako například inovace, standardizace či změna konstrukce výrobků, míra specializace či využití výrobních kapacit (Sedláčková; Buchta, 2006).

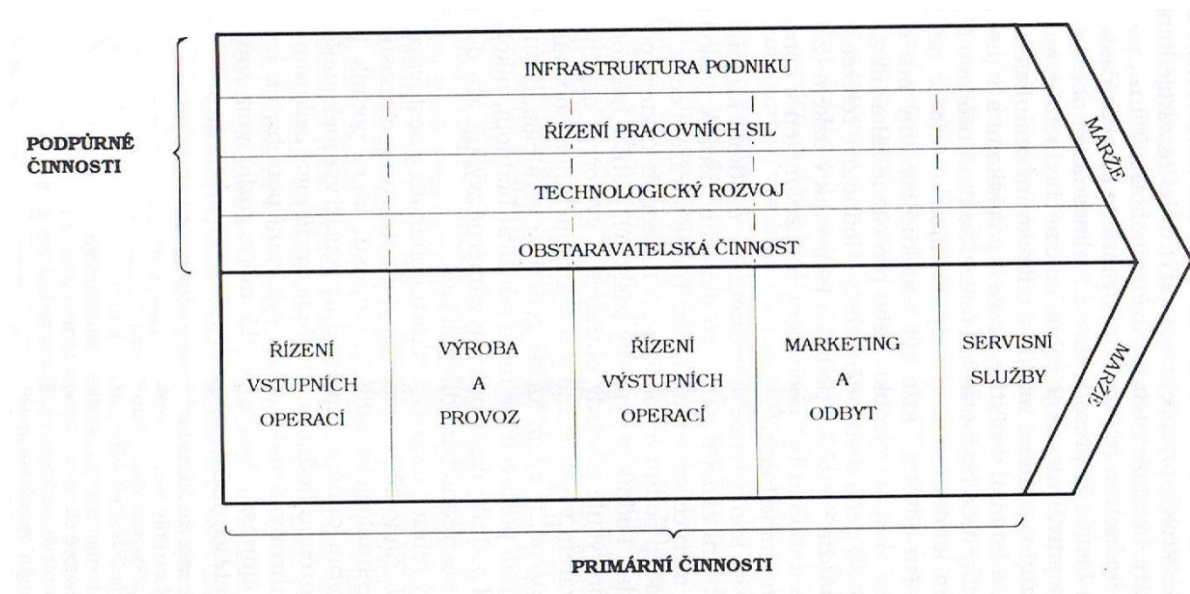


### 2.3.2.2 Hodnototvorný řetězec

Podnik převádí vstupní faktory na své produkty. K přeměně používá tzv. hodnototvorných funkcí. Každá z jednotlivých činností, které na sebe navzájem navazují, sebou přináší určitou přidanou hodnotu k výrobku či službě. Tvorba souhrnné hodnoty produktů je poté dána hodnototvorným řetězcem a samotná hodnota je vyjádřena cenou, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Podnik je ziskový tehdy, jestliže je hodnota produktu pro zákazníky vyšší než náklady spojené s její tvorbou. Profesor M. E. Porter byl tím, který tvorbu hodnototvorného řetězce zpopularizoval (Dedouchová, 2001).

Aby byl podnik schopen uspět v konkurenčním boji, musí disponovat konkurenční výhodou, která může nabývat určitých podob např. výrobní postup vedoucí k diferenciaci produktu, nižší náklady atd. Z toho vyplývá, že musí mít určitou specifickou přednost v jedné či více hodnototvorné funkci. Právě rozdíly v řetězcích jsou klíčovým zdrojem konkurenční výhody (Dedouchová, 2001). Podoba hodnototvorného řetězce je na níže uvedeném obrázku.

**Obr. 2.8 Hodnototvorný řetězec**



Pramen: Porter, Konkurenční výhoda (1994, s. 59)

Dle M. E. Portera lze hodnototvorné činnosti rozdělit do dvou skupin: primární a podpůrné.

**Primární funkce** představují fyzickou podobu produktu, jeho prodej, dodání a následný servis. Patří sem řízení vstupních a výstupních operací, výroba a provoz, marketing a prodej, servis. Každé odvětví má pro svou zásadní činnost jinou složku (Dedouchová, 2001).

**Podpůrné funkce** napomáhají primárním funkcím tím, že zajišťují vstupy, ale nemají přímý vliv na tvorbu produktu. Patří sem nákup, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a infrastruktura podniku (Dedouchová, 2001).

### 2.3.2.3 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku, jeho stabilitu, výkonnost a pozici. Analyzuje dosavadní vývoj podniku a rovněž pomáhá plánovat a odhadovat vývoj budoucí, což je zásadním krokem pro strategickou analýzu. Podklady pro zpracování finanční analýzy jsou brány z účetnictví podniku. Hlavními zdroji pro finanční analýzu jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow. Pro správné zpracování finanční analýzy je nutné pracovat s přesnými daty a k samotnému vypracování jsou využívány finanční ukazatele (absolutní, poměrové, rozdílové). Ty poté dále slouží k porovnání finanční situace podniku s jeho konkurencí (Sedláčková; Buchta, 2006).

Pro strategickou analýzu je finanční analýza nutná pro zhodnocení využití majetku a posouzení toku finančních prostředků podniku. To je také podnětem zájmu mnoha ostatních subjektů - stakeholderů, kteří přichází do kontaktu s podnikem. Závěry analýzy mohou mít dopad na celou řadu podnikových rozhodnutí v užití a struktuře zdrojů ze strategické stránky. Mohou ovlivnit vnímání podniku a chování vůči podniku jak z negativního tak i pozitivního hlediska (Sedláčková; Buchta, 2006).

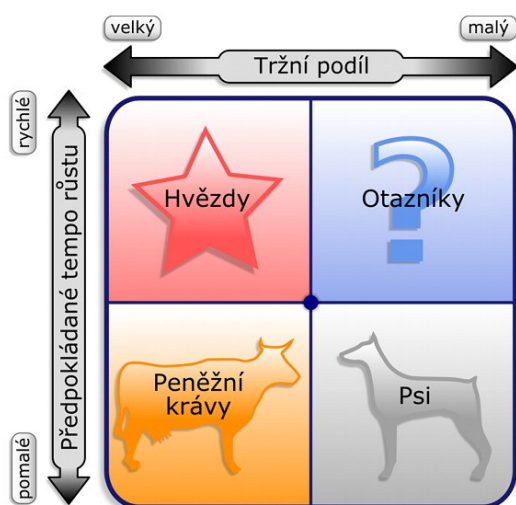
### 2.3.2.4 Portfolio analýza

K analýze portfolia společnosti existuje několik metod. Poprvé použila metodu poziční analýzy americká poradenská firma Boston Consulting Group, jde o tzv. Bostonskou matici (BCG matice). Metoda portfolio analýza zjišťuje situaci podniku dle skutečného stavu na trhu. Pro její účely jsou produkty hodnoceny ze dvou hledisek:

- Jaké jsou perspektivní tržní možnosti výrobku (**tempo růstu trhu**)?
- Jaká je momentální situace podniku na trhu, zda silná či slabá (**relativní tržní podíl**)?

Pomocí této metody se hledají různé tržní segmenty, kde by měl podnik naději na úspěch. Výsledkem této analýzy je matice se čtyřmi kvadranty, která znázorňuje tržní pozici podniku či jeho produktu. Jednotlivé kvadranty jsou nazvány: hvězdy, dojné krávy, psi a otazníky (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Obr. 2.9 BCG matice**



Pramen: vlastní zpracování dle Sedláčková; Buchta (2006, s. 87)

**Dojné krávy** (Cash Cows) jsou produkty s vysokým či dominantním tržním podílem a pomalým tempem růstu. Tvoří podstatný zdroj příjmů podniku, vyžadují minimální investice, jelikož se jedná o dobře prodejný produkt, představují stálý přínos finančních prostředků. Vytěží maximální zisky, dokud se nezmenší trh (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Hvězdy** (Stars) se řadí mezi velmi nadějně produkty, očekává se u nich expanze. Mají vysoký relativní tržní podíl a vysoký stupeň růstu na trhu. Zaujímají výhodnou pozici, přinášejí významnou část zisku, ale vyžadují další investice včetně dodatečných nákladů na reklamu a podporu prodeje (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Psi** (Dogs) mají nejhorší pozici, nízký podíl růstu i nízký relativní tržní podíl. Tyto produkty vyžadují zvláštní pozornost managementu podniku při tvorbě vhodné strategie a následné rozhodnutí, zda opustit trh či na něm setrvávat (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Otazníky** (Question Marks) mají nevyjasněné místo na trhu. Jedná se o produkty s rostoucím tempem růstu, avšak s nízkým relativním podílem trhu. Mohou se stát i hvězdami, ovšem investice do nich vkládané jsou vysoké a často rizikové, nemusí se proměnit v zisk. Obvykle jde o nově vstupující produkty na trh (Sedláčková; Buchta, 2006).

V matici jsou jednotlivé prvky portfolia znázorněny jako kruhy, jejichž velikost představuje výši tržeb.

Cílem analýzy je optimalizace portfolia společnosti, rozložení zdrojů a formulace strategie pro jednotlivé produkty. Portfolio by mělo být nastaveno tak, aby obsahovalo co nejvíce hvězd, otazníků a také dojných krav. Vysoké prodeje mohou přinášet jak hvězdy, tak i dojné krávy. Ty navíc zajišťují největší tržby podniku. Do otazníků by mělo patřit jen několik produktů, jelikož jejich budoucí vývoj je nejistý. Produkty v kvadrantu psů nejsou žádoucí, těch by se měl podnik vyvarovat (Sedláčková; Buchta, 2006).

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje vrchol strategické analýzy, který slouží k určení konkurenčních výhod a hlavních faktorů k dosažení úspěchu podniku. Řadí se k základním metodám strategické analýzy, s jejíž pomocí je možné stanovit strategické postavení podniku v rámci okolí (Košťan; Šuleř, 2002).

*„SWOT analýza – zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Lze ji využít i k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí hrozby a příležitosti.“* (Hanzelková, 2009, s. 139)

Název SWOT analýza je zkratka složená z prvních písmen anglických slov:

**S** – Strengths (silné stránky podniku)

**W** – Weaknesses (slabé stránky podniku)

**O** – Opportunities (příležitosti podniku)

**T** – Threats (ohrožení podniku)

### **Silné stránky**

Jedná se o přednosti podniku, které vedou k úspěšnému získání konkurenční výhody v odvětví či na trhu nad konkurencí. Řadí se mezi ně např. kvalifikovaní pracovníci, kvalitní produkty, vyspělá technologie, silný kapitál atd. (Košťan; Šuleř, 2002).

### **Slabé stránky**

Nedostatky mohou způsobit menší konkurenceschopnost podniku. Jde o negativní vnitřní faktory směřující k nižší výkonnosti podniku. Může to být např. nedostatek zdrojů a

schopností, zastaralá technologie, nekvalifikovaný management, nákladná výroba (Košťan; Šuleř, 2002).

### **Příležitosti**

Příležitostmi jsou nynější či budoucí možnosti a podmínky v prostředí, kterými si může podnik příznivě vylepšit své výstupy. Například změny v legislativě, expanze na nové trhy, nenasycenost stávajícího trhu, růst trhu (Košťan; Šuleř, 2002).

### **Hrozby**

Jsou to možná ohrožení z vnějšího prostředí, která mohou nepříznivě ovlivnit působení a směr podniku. Spadá mezi ně např. příchod nové konkurence, změna preferencí zákazníků, změny v legislativě, možnost substitutů, pokles zákazníků, přesycení trhu (Košťan; Šuleř, 2002).

Při tvorbě SWOT analýzy je vhodné se držet základních zásad, které uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006):

- závěry musí být účelné, relevantní,
- měla by být zaměřena na podstatné jevy a fakta,
- jestliže jde o strategickou analýzu, měla by být identifikována fakta strategického charakteru,
- musí být objektivní,
- je nutné ohodnotit jednotlivé faktory dle jejich významu, důležitosti (Keřkovský; Vykypěl, 2006).

Klíčové faktory (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby) jsou nejprve rozděleny do čtyř kvadrantů, kde jsou verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny viz následující obrázek 2.10.

**Obr. 2.10 Tabulka SWOT analýzy**

<b>S</b> Výčet silných stránek - ..... - ..... - .....	<b>W</b> Výčet slabých stránek - ..... - ..... - .....
<b>O</b> Výčet příležitostí - ..... - ..... - .....	<b>T</b> Výčet hrozeb - ..... - ..... - .....

Pramen: vlastní zpracování dle Keřkovský; Vykypěl (2006, s. 121)

Po konečném výčtu všech daných faktorů je zapotřebí vymezit ty nejdůležitější z nich. Z toho důvodu se u jednotlivých faktorů určí důležitost a pravděpodobnost výskytu pomocí stanovení vah, které uvádějí pravděpodobnost výskytu a význam daného faktoru. Hodnotící stupnice je v rozmezí od 1 do 5, případně od 1 do 10. Výsledek, tzn. celkový odhad významnosti faktoru, je dosažen následujícím součtem přidělených hodnot k jednotlivým faktorům (Kozel, 2006).

Zkonstruovaný diagram SWOT analýzy znázorňuje dílčí složky SWOT analýzy a přímé vztahy mezi nimi. Vychází z prognózy hlavních změn v okolí podniku a podtrhnutí faktorů, které mohou podnik dovést k úspěchu a také z důkladné analýzy vnitřního prostředí podniku tzn. silných a slabých stránek. Vzájemné porovnání těchto dvou skupin (interní a externí vlivy) je možné zanést do SWOT diagramu, ve kterém je možné zpozorovat čtyři rozdílné základní situace. Ty vyplývají z různých kombinací výše uvedených složek analýzy a slouží managementu podniku k vytvoření správné strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Obr. 2.11 SWOT matice**

	Slabé stránky (W) 1,... 2,...	Silné stránky (S) 1,... 2,...
Příležitosti (O) 1,... 2,...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využití příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1,... 2,...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Pramen: vlastní zpracování dle Tichá; Hron (2002, s. 119)

Kombinace zjištěných dílčích faktorů SWOT analýzy naskýtá možnost tvorby a určení správné volby vhodné strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

#### **Strategie WO – strategie hledání (strategie „max – min“)**

Podnik se sice ocitá na trhu plném příležitostí, ale díky svým slabým stránkám je nedokáže zcela využít. Podnik se musí snažit o eliminaci slabých stránek a pokusit se o maximální využití příležitostí. Bývá též nazývána jako turnaround strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

#### **Strategie SO – strategie využití (strategie „max – max“)**

Podnik využívá tržních příležitostí a má lepší postavení na trhu za podpory silných stránek. Jde tedy o silný přístup z pozice síly, který je cílem každého podniku. Tato strategie je označována jako agresivně růstová strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

#### **Strategie WT – strategie konfrontace (strategie „min – min“)**

Velice nepříjemná pozice podniku, která je způsobena četnými hrozbami z okolí podniku a velkým množstvím slabých stránek. Podnik se snaží minimalizovat své slabé stránky a rovněž i potenciální hrozby. Koná tak pomocí tzv. obranné strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

### **Strategie ST – strategie vyhýbání (strategie „min – max“)**

Podnik má sice plno silných stránek, ale nachází se pod stálým tlakem ohrožení, které přináší působení na trhu. Výsledkem je diverzifikační strategie, která se snaží eliminovat hrozby pomocí předností podniku nebo je přeměnit na příležitosti (Sedláčková; Buchta, 2006).

*„SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšího prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti. Z takového hodnocení pak mohou manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy.“* (Košťan; Šuleř, 2002, s. 57)



## **3 PRAKTICKÁ APLIKACE NA KONKRÉTNÍ SPOLEČNOST**

Tato kapitola je věnována samotné aplikaci teoretických poznatků na konkrétní sledovanou společnost. Nejdříve bude představena společnost, pro kterou má být definována a vybrána strategie. Následně bude zrealizována komplexní strategická analýza dané společnosti, tj. analýza vnějšího okolí podniku a analýza vnitřního prostředí podniku. Výsledky těchto provedených analýz budou podkladem pro tvorbu SWOT analýzy, ze které budou vycházet doporučení a návrhy vhodné strategie pro společnost s ohledem na její cíle a výhledy možného budoucího vývoje.

### **3.1 Představení společnosti**

#### **3.1.1 Historie a současnost společnosti**

Společnost vznikla v roce 2001 jako živnost – Jindřich Neděla a postupem doby byla transformována a zapsána dne 17. prosince 2003 do obchodního rejstříku pod novým názvem Stavebniny u komína, s.r.o. Jedná se o obchodní společnost pohybující se na trhu stavebnictví a služeb v oblasti zajišťování přepravy.

Původní úmysl společnosti bylo participovat se na uspokojení potřeb a požadavků zákazníků v oblasti stavebnictví. Postupně rozšířila své služby o produkty spojené s prodejem stavebního materiálu, půjčovnu stavebních strojů a nářadí a také odvětví jako je přeprava řízená vlastním logistickým centrem opírající se o početný vozový park. Mimo jiné nabízí také vytížení strojů a vozidel vysoké užitné hmotnosti, které jsou vybaveny hydraulickými podávacími zařízeními s vysokou zdvihovou kapacitou (Výroční zpráva 2012).

Zákazníky společnosti jsou nejen soukromé osoby, ale také obce, města i velké podniky, kterým pomáhá s řešením jejich projektů a realizací stavebních zakázek. Kromě toho se podílí na dílčích i celkových výstavbách, rekonstrukcích, stavbách občanské vybavenosti, dopravních stavbách a komunikacích, inženýrských sítí a mnoho jiného (Výroční zpráva 2012).

Společnost vlastní od roku 2008 certifikáty ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005, s jejichž požadavky se ztotožňuje, tj. s principy účinného zavádění a neustálého

zlepšování efektivnosti integrovaného systému managementu a zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících jakost v celé organizaci (Výroční zpráva 2012).

Společnost má v současnosti 110 zaměstnanců, z toho dělnické profese 75 osob a THP 35 osob. Ve společnosti je zaměstnáno 15 žen a 95 mužů.

### **3.1.2 Základní údaje o společnosti**

Datum zápisu:	17. prosince 2003
Obchodní firma:	Stavebniny u komína, s.r.o.
Sídlo:	Olomouc – Nové Sady, Dolní Novosadská č. p. 516/84, 779 00
Identifikační číslo:	268 23 411
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Jednatel: Jindřich Neděla
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>- provádění staveb, jejich změn a odstraňování</li><li>- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</li><li>- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.</li></ul>
Internetová adresa:	<a href="http://www.stavebninyukomina.cz">www.stavebninyukomina.cz</a>

**Obr. 3.1 Logo společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.**



Pramen: interní materiály společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.

### **3.1.3 Organizační struktura společnosti**

Společnost je rozdělena na přibližně tři stejně velké útvary. Na nejvyšší úrovni je majitel společnosti, který rovněž plní funkci jednatele. Pod jeho vedením jsou situovány jednotlivé divize. Jedná se o stavebniny, stavební činnost, dopravu a mechanizaci. Rozčlenění a uspořádání jednotlivých činností je přínosem celé řady výhod a synergických efektů plynoucích ze vzájemné provázanosti.

Každá ze zmiňovaných třech dílčích divizí je ještě dále rozdělena na jednotlivá střediska společnosti. Díky tomu je zvyšována kvalita finanční kontroly a mnoha dalších aspektů. Individuální střediska ve své podstatě fungují a především hospodaří samostatně. Během pravidelných kontrol či analýz daných středisek je tedy možné mnohem lépe zmapovat a rozeznat, které z nich je efektivnější.

Nad všemi třemi samostatnými útvary operuje ještě společné tzv. servisní středisko, které je vedeno ekonomickým ředitelem. Díky němu je zajištěn bezproblémový chod a provoz celé společnosti. Zastřešuje kompletní činnosti, jako jsou ekonomika podniku, účetnictví, finanční a personální činnosti, právní služby, pojištění.

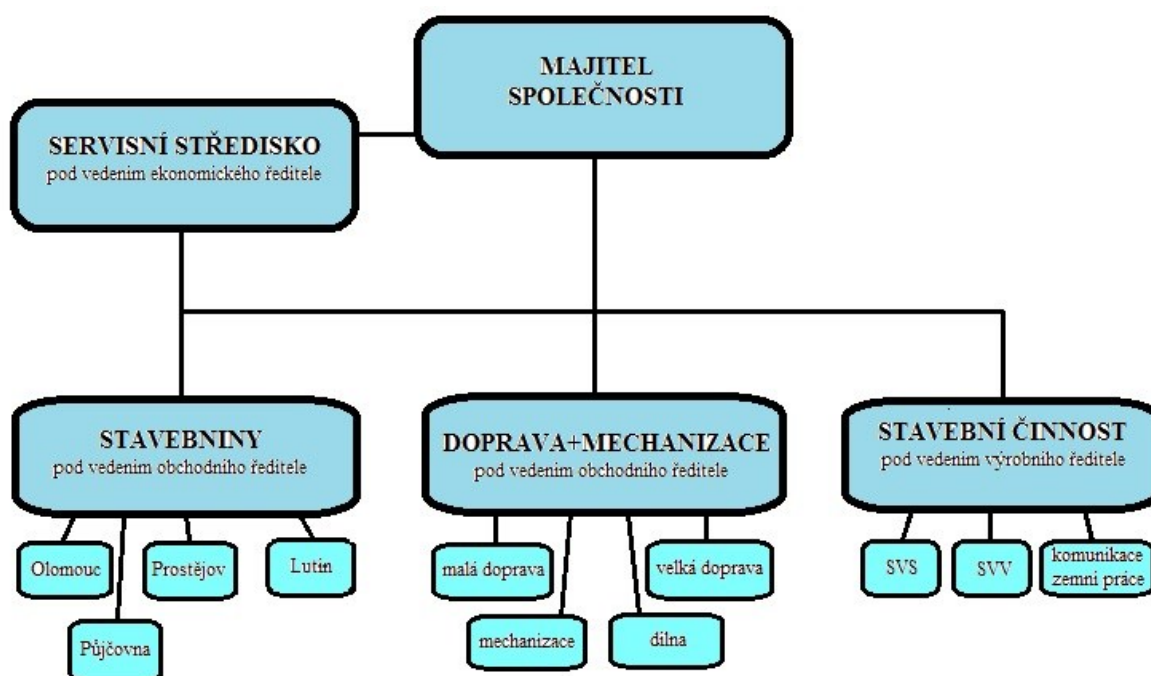
Obchodními záležitostmi útvaru STAVEBNINY, logistikou podniku, skladováním zásob, vedením maloobchodní prodejny a správou půjčovny se zabývá obchodní oddělení. Tato divize patří pod vedení obchodního ředitele.

Druhý útvar DOPRAVA A MECHANIZACE zabývající se dopravou, mechanizací, opatřením strojních prací a vedením firemní dílny je rovněž řízen obchodním ředitelem. Nezabývá se pouze přepravou a rozvozy pro samotnou společnost, ale především zajišťuje dopravu a transport pro externí zákazníky a klienty.

Třetím útvarem je STAVEBNÍ ČINNOST, která je též nazývána jako vedení staveb. Toto středisko je dále rozštěpeno na další dílčí oddělení, kterými jsou SVV, SVS, komunikace a zemní práce. Název SVV znamená stavební výroba vodorovná a SVS stavební výroba svislá. Oddělení komunikace a zemní práce obstarává výkopové práce, výstavbu komunikací, terénní úpravy na zakázkách společnosti či přípravy stavenišť. V rámci tohoto útvaru jsou rovněž zajišťovány subdodávky a také přeprava betonů. Je spravováno pod záštitou výrobního ředitele.

Ústředí společnosti se nachází v Olomouci, další dvě velké pobočky jsou situovány v Prostějově a v Lutíně.

**Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.**



Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.

### 3.1.4 Cíle a vize společnosti

Hlavním cílem společnosti je maximální uspokojování potřeb zákazníků takovými produkty, které svou vysokou úrovní kvality splní nebo předčí jejich požadavky a přání. Dosáhnout toho, aby se společnost stala vyhledávaným obchodním partnerem a dodavatelem produktů ve svém oboru, u kterého bude vytvořen pocit jistoty, jak pro zákazníka, tak i pro pracovníky společnosti.

Vize společnosti je možné formulovat následovně:

- prevence proti znečišťování a minimalizace negativního působení na jednotlivé složky životního prostředí,
- zlepšení efektivnosti práce vedoucí ke zvýšení zisku,
- rozšíření stavební výroby do zemních prací,
- pro stávající vozový park zajistit maximální možný objem zakázek,
- vyvarovat se obchodům s ohrožením zaplacení pohledávek,
- stabilizace vnitrofiremních procesů u nově vytvořených sekcí, resp. pracovních míst.

Velkou konkurenční výhodou společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je propojenost více na sebe navazujících činností, a to vede k aktivaci vlastních výkonů.

### **Motto společnosti**

*„Dobře odvedená práce je nejlepší reklamou a motivací pro zákazníka, na jehož zakázkách závisí budoucnost firmy.“* (interní materiály společnosti)

## **3.1.5 Nabízené produkty a služby**

Na základě poskytnutých interních firemních materiálů je společnost Stavebniny u komína, s.r.o. schopna v současnosti nabídnout níže uvedené služby:

- maloobchodní prodejna v Olomouci,
- prodej stavebního materiálu v Olomouci a v Lutíně,
- specializovaná prodejna šterků, písků a kameniva na pobočce v Prostějově,
- půjčovna stavebních strojů a nářadí v Olomouci,
- prodej a přeprava betonů,
- nákladní doprava řízená logistickým centrem s četným vozovým parkem (valníky, podvalníky, sklopky, kontejnery, hydraulické ruky, nadměrné náklady),
- stavební stroje (nakladače, otočné bagry, traktor-bagry, dozery, válce, grejdry, traktory, zemní frézy, dávkovače vápna, sypač soli, čelní radlice),
- stavební činnost (demolice, rekonstrukce, přístavby, hrubé stavby, RD na klíč, základové desky, komíny, schody, stropy, ploty, bazény, fasády, komunikace, chodníky, inženýrské sítě, zemní práce, hrubé terénní úpravy, stabilizace zemin).

### 3.1.6 Hospodaření společnosti

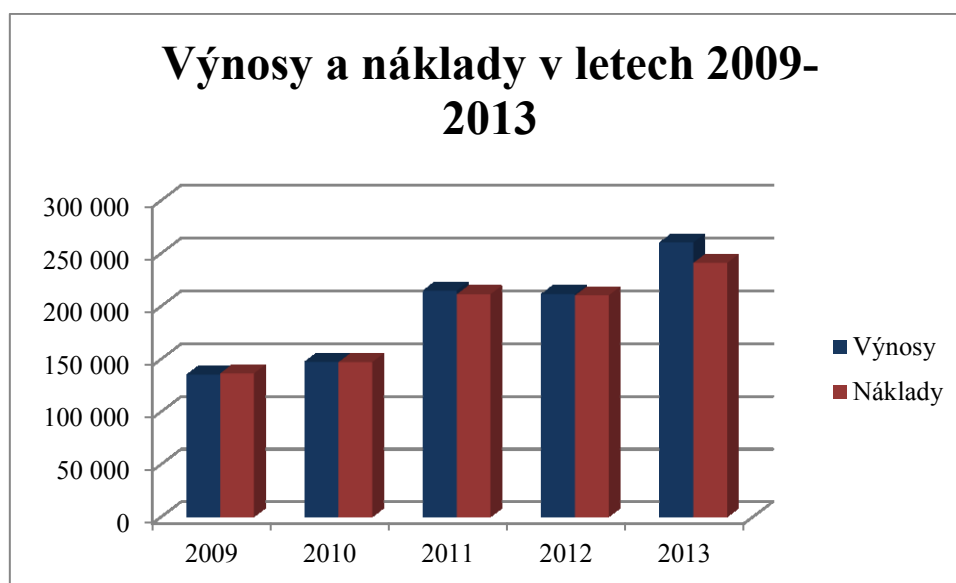
Vývoj hospodaření společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je zrekapitulován za posledních pět účetních období, tj. v letech 2009-2013, jak je znázorněno v tabulce 3.1. Náklady i výnosy se za daná sledovaná období stále zvyšují. Vzhledem k velké recesi ve stavebnictví dochází ve společnosti k růstu výnosů vždy v přímé závislosti na nákupu nových výrobních faktorů. Tento fakt je nejvíce vidět mezi roky 2010 a 2011, kdy společnost pořídila počátkem stavební sezóny 2011 deset kusů nových stavebních strojů, jež výrazně rozšířily sortiment poskytovaných služeb o zemní práce. Nicméně stejný trend se prolíná i na straně nákladů, kdy tyto nové výrobní faktory jsou odepisovány, případně se projevují v nákladech společnosti formou splátek leasingového nájemného. Pro obsluhu těchto výrobních faktorů byli dále přijati noví zaměstnanci, jejichž mzdy a odvody jsou rovněž další součástí celkových nákladů. Neopomenutelnou příčinou zvyšujících se nákladů jsou také neustále rostoucí ceny energií, pohonných hmot a materiálů. V přímé souvislosti s těmito investicemi by měl růst i hospodářský výsledek společnosti, což ovšem v posledních letech na trhu stavebnictví nemusí být nutně přímo úměrné.

**Tab. 3.1 Výnosy a náklady v letech 2009-2013 v tis. Kč**

<b>Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Výnosy</b>	135 218	147 448	214 795	211 616	260 365
<b>Náklady</b>	136 492	147 178	211 368	210 335	241 092

Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a výročních zpráv

**Graf 3.1. Výnosy a náklady v letech 2009-2013 v tis. Kč**



Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a výročních zpráv

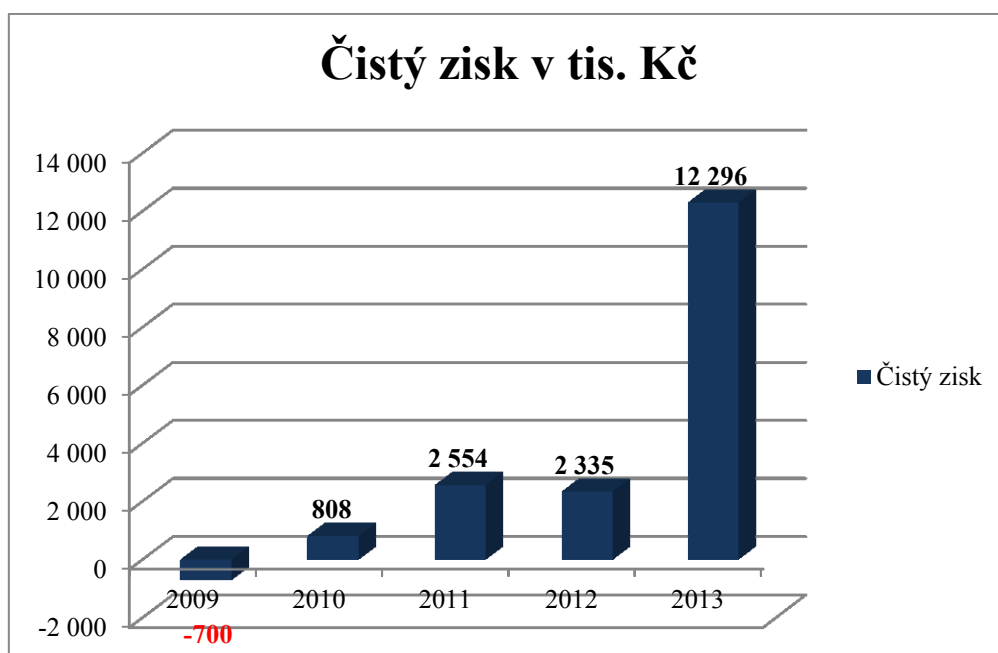
Výše zmiňované investice a další radikální opatření a škrty v nákladech vedly k návratu hospodářských výsledků zpět do kladných čísel, jak je uvedeno v tabulce 3.2. Pouze v roce 2009 bylo dosaženo záporného hospodářského výsledku, což bylo způsobeno nejen začínající ekonomickou krizí a omezením toků veřejných financí, ale také nově vzniklou zákonnou povinností auditovat hospodaření společnosti. Přísná kritéria zákona o auditu vedla společnost ke změně metodologie posuzování určitých účetních výkazů, a to např. nucený účetní odpis pohledávek trvajících období delších než 365 dnů po jejich splatnosti, striktní rozlišování časového rozlišení ve výnosech i nákladech atd.

**Tab. 3.2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009-2013 (v tis. Kč)**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Čistý zisk	-700	808	2 554	2 335	12 296

Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a výročních zpráv

**Graf 3.2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009-2013 (v tis. Kč)**



Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti a výročních zpráv



## **4 STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI**

Tvorba a správná volba strategie zabezpečí společnosti konkurenční výhodu vycházející z korektních výstupů strategické analýzy, jejímž prvotním smyslem je objevení spojitosti mezi společností a jeho okolím. Okolí společnosti se dělí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Pro jejich analýzu budou v této části práce použity níže uvedené a zvolené metody strategické analýzy.

### **4.1 Analýza makroprostředí společnosti**

Pro analýzu makroprostředí bude zpracována analýza obecného okolí společnosti, pro kterou bude použita PESTLE analýza a model „4C“.

#### **4.1.1 PESTLE analýza**

Dle teoretických poznatků se jedná o metodu vycházející z analýzy minulého a současného vývoje a snaží se o predikci a odhad budoucího vývoje společnosti. Tato část práce je zaměřena na všechny faktory PESTLE analýzy.

##### **4.1.1.1 Politické a legislativní faktory**

Společnost provozuje stavební činnost především na území České republiky, ale také na území Slovenska. Přepravu materiálu a zboží ovšem zajišťuje na celém území Evropy. Nestabilní politická situace v ČR má vliv na chod všech podniků, které se stávají terčem neustálých změn týkajících se právní sféry, kdy dochází k nejasnostem a nepřehlednostem v zákonech. Stále se měnící názory na vedení pravicové a levicové strany také nepřispívají k pozitivní stabilitě státu. ČR se stala členem Evropské unie dne 1. května 2004, která se vměšuje do tvorby volného obchodu v rámci eurozóny. Jelikož má každá z členských zemí EU své specifické předpisy, dochází k překážkám obchodu mezi jednotlivými státy. Členství přineslo sjednocení a harmonizaci národních nařízení s legislativou Evropské unie.

Současná doba s napjatými veřejnými rozpočty, ať už na státní či komunální úrovni nenahrává rozvoji obchodu a služeb. Omezené státní nebo komunální finance vedou dále k sekundárnímu jevu, což je rapidní snížení vysoutěžených cen těchto zakázek, a to až k hranici vlastní nákladovosti. Paradoxně tento jev není pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. velkým handicapem, protože ani před rokem 2008 nebyla společnost v získávání

veřejných zakázek úspěšná. Tyto tvořily řádově 1-5% hodnoty celkového obrátu. Mnohem důležitější je ovšem fakt, že společnost působí často jako subdodavatel vítězů těchto veřejných zakázek. S jejich poklesem upadá i možnost participovat zde jako subdodávka. Navíc se v plné míře projevuje nový trend, kdy velké konglomeráty typu SKANSKA, STRABAG a jiné usilují s ohledem na nedostatek velkých státních zakázek i o relativně malé obecní zakázky v řádech milionů korun a leckde tak vyšachují místní a malé střední podniky. I přes růst celkových tržeb tak společnosti objem zakázek placených z veřejných financí klesá i pod úroveň, jež byla např. v roce 2008.

Členství České republiky v Evropské unii přináší možnost čerpat na určité projekty finanční prostředky z evropských fondů. V programovacím období 2007-2013 měla Česká republika možnost čerpat z Evropských fondů 26,69 miliard EUR. Pro následující sedmileté programovací období 2014-2020 je finanční alokace pro Českou republiku stanovena na cca 20,5 miliardy EUR. Podnikatelé mohou v současné době využít programů končícího programovacího období 2007-2013. Krajský Úřad práce v Olomouci aktuálně poskytuje dotační prostředky v rámci projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“, jehož cílem je podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Dále je možné čerpat finanční podporu v rámci projektu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“. Jedná se o projekt realizovaný Fondem dalšího vzdělávání, jež dává firmám ojedinělou možnost zaškolit a vychovat si budoucí odborníky v oblasti, ve které podnikají. Náklady na stáž jsou hrazeny z fondů Evropské unie. Firma navíc také získává finanční prostředky na práci mentora stáže, který vede odbornou praxi stážisty.

Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. aktivně využívá programu „Stáže ve firmách – vzdělávání praxí“ především na administrativních pozicích. Do současné doby využila této možnosti pro čtyři pracovní pozice, a to personalista, finanční ředitel, referent administrativy a odborný prodejce. Z těchto čtyř absolvovaných stáží byli následně zaměstnání dva účastníci stáže na pracovní místo referentky a odborného prodejce, jelikož se osvědčili v těchto zmíněných pozicích. Společnost i nadále do budoucna plánuje využívání této příležitosti čerpání dotací z Evropských fondů pomocí zmíněných programů.

#### **4.1.1.2 Ekonomické faktory**

Stabilní ekonomická situace je velice potřebná k tomu, aby společnost prosperovala. Mezi ekonomické faktory ovlivňující chování a rozhodování společnosti můžeme zařadit hrubý domácí produkt, úroková míra, inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda.

## Hrubý domácí produkt

HDP je ústředním ukazatelem velikosti ekonomiky za dané období na určitém území používaným pro stanovení celkové výkonnosti ekonomiky států. Představuje soubor hodnot nově vyrobených statků a služeb ve všech odvětvích. Časovou periodou je obvykle rok.

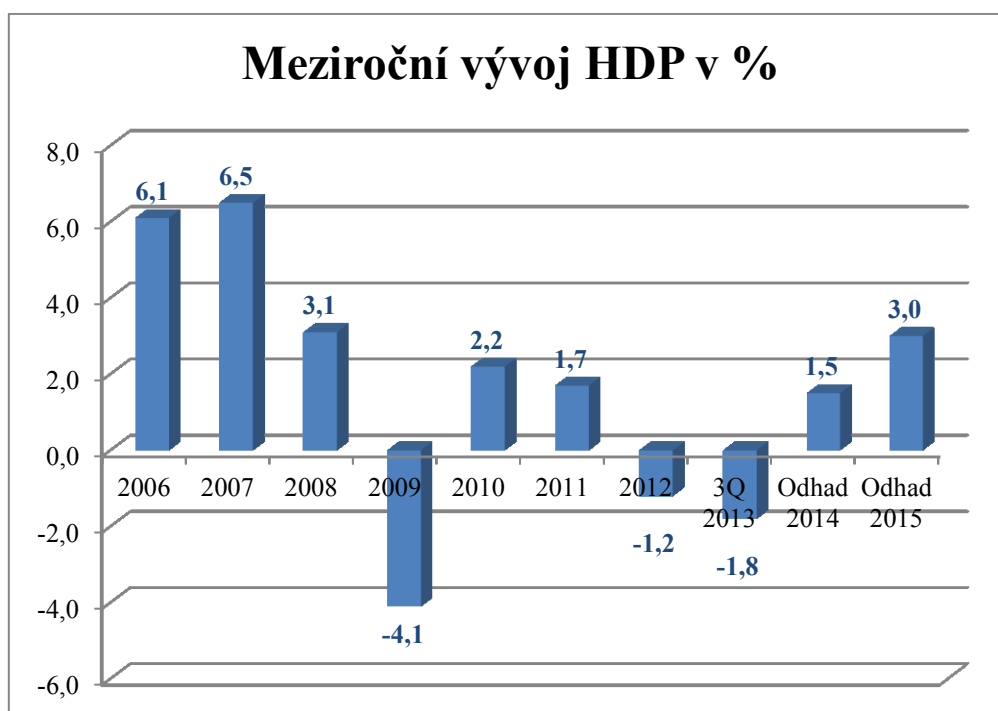
Z níže uvedené tabulky 4.1 je zřetelné, že rok 2007 byl pro ČR špičkou v růstu reálného HDP, a to 6,5%. Stejně úspěšný byl i předchozí rok 2006 s hodnotou 6,1%. Dále následuje očividný pokles ekonomiky v roce 2008 a značný propad v roce 2009, až na -4,1%. Tento rok byl pro českou ekonomiku krizový. Důvodem je obrovská dlouhotrvající ekonomická krize z konce roku 2008, jejíž dopady a následky jsou více či méně znatelné dodnes. Postupem doby dochází k oživování ekonomické aktivity a tím HDP pozvolna roste. V roce 2010 je růst HDP 2,2% oproti předchozímu roku, ovšem následující rok 2011 značí opět klesající vývoj růstu HDP na 1,7%. Rok 2012 ukazuje další snížení na -1,2%, které přetrvává i v roce 2013. V roce 2014 se očekává výraznější oživení ekonomiky a tím i zvýšení ekonomického růstu ve výši 1,5%. Ještě vyšší míra růstu HDP je predikována na rok 2015 Českým statistickým úřadem, a to dokonce 3%.

**Tab. 4.1 Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2006-2015**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	3Q 2013	Odhad 2014	Odhad 2015
<b>HDP (běžné ceny) v mld. Kč</b>	3 204	3 558	3 706	3 628	3 668	3 807	3 844	-	-	-
<b>Reálný růst HDP v %</b>	6,1	6,5	3,1	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-1,8	1,5	3,0

Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

**Graf 4.1 Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2006-2015**



Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

### Úroková míra

Je označována také jako úroková sazba, která vyjadřuje navýšení zapůjčené částky za stanovené období v procentech. Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. má jeden dlouhodobý investiční úvěr v celkové výši 4,5 mil. Kč na pořízenou vlastní nemovitost v Lutíně. Tento úvěr byl poskytnut s garancí ČMZRB dotovanou úrokovou sazbou 3%, která je pevná a neměnná po celou dobu splácení úvěru. Dále má společnost tři krátkodobé provozní úvěry na financování svých zásob a pohledávek v celkové výši 7,95 mil. Kč, a to od dvou financujících bankovních ústavů ČSOB, a.s. a KB, a.s. Zde je úroková sazba určena jako součet 1M PRIBOR a samotné marže banky. Dlouhodobě klesající mezibankovní úroková sazba 1M PRIBOR i konkurenční boj na českém bankovním trhu vedl v obou případech k markantnímu poklesu úrokových nákladů společnosti.

Kromě bankovních úvěrů je společnost ve velké míře závislá na financování nově pořizovaných prostředků ze strany leasingových společností, kde se projevuje obdobný trend jako u bankovních institucí. Úroková sazba na tyto nové výrobní faktory klesla za posledních 5 let z průměrných 6,5% na dnešní průměrné 4%. Snižující se úrokové sazby jsou výsledkem nejen situace na bankovních respektive mezibankovních trzích, ale i na délce spolupráce

s těmito institucemi a tím i počtu uzavřených leasingových smluv či jiných úvěrových obchodů.

## **Inflace**

Inflace je označována jako všeobecný růst cenové hladiny v určitém časovém období, lze ji chápat jako opakovaný růst cen v ekonomice. Změnu cenové hladiny udává míra inflace. Mírou inflace je procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen.

Průměrná míra inflace za posledních osm let se pohybuje přibližně kolem 2,5%. Výrazný výkyv lze spatřit v roce 2008, kdy míra inflace rapidně vzrostla až na 6,3%. Naopak v následujícím roce 2009 došlo ke zřetelnému poklesu na 1%. V roce 2013 dosáhla průměrná míra inflace hodnoty 1,4%. V níže znázorněném grafu 4.2 je zobrazen proměnlivý vývoj inflace spolu s predikcí Českého statistického úřadu na příští období dvou let 2014 a 2015.

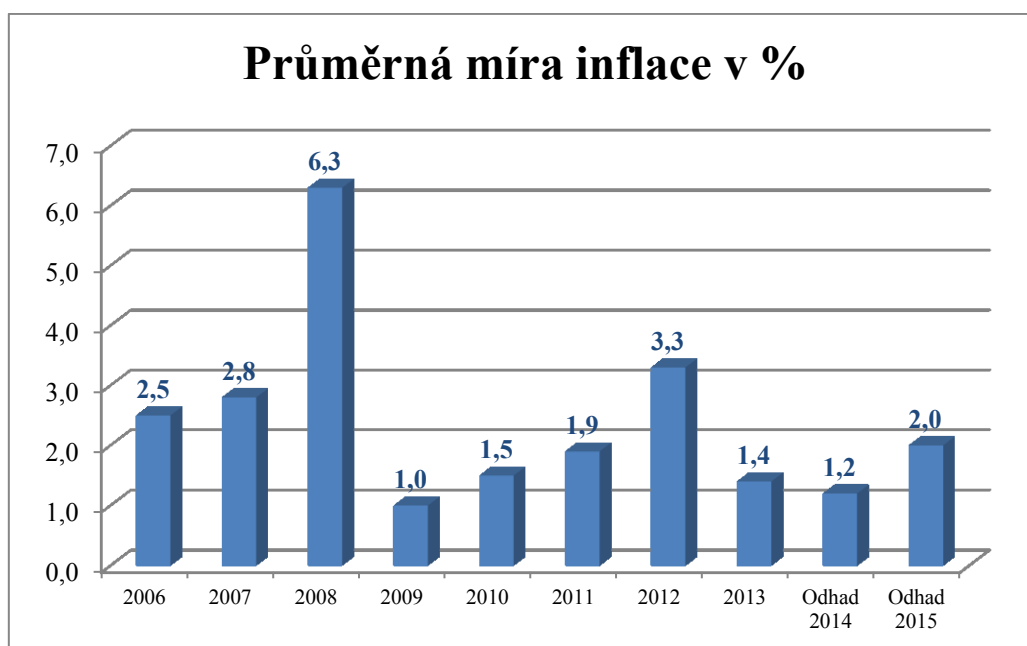
Rostoucí inflace způsobuje společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. nárůst provozních nákladů z důvodu zvyšujících se cen surovin a pohonných hmot. Nicméně s ohledem na její minimální výši v posledních letech nemá příliš radikální vliv na společnost. Jediná komodita, která může být inflací výrazně ovlivněna, jsou již zmíněné pohonné hmoty nutné k provozu a bezproblémovému chodu celé společnosti.

**Tab. 4.2 Průměrná míra inflace v letech 2006-2015**

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Odhad 2014</b>	<b>Odhad 2015</b>
<b>Průměrná míra v %</b>	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	1,2	2,0

Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

**Graf 4.2 Průměrná míra inflace v letech 2006-2015**



Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

### **Míra nezaměstnanosti**

Vývoj nezaměstnanosti je sledován mírou nezaměstnanosti, od ledna 2013 nově podílem nezaměstnaných osob a počtem uchazečů na jedno volné pracovní místo. Dle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem míra nezaměstnanosti postupně roste od roku 2009, kdy dosahovala hodnoty 6,7%. Z uvedených dat je patrné, že trh práce reaguje se zpožděním na vzniklou celosvětovou ekonomickou krizi. Z tohoto důvodu by měl mít déle trvající průběh i jeho návrat na předchozí pozitivní hodnoty, a to především v letech 2007 a 2008, kdy byla míra nezaměstnanosti 5,3% a 4,4%. V roce 2013 činí míra nezaměstnanosti 7,1%. Pro následující rok 2014 je předvídáno Českým statistickým úřadem další zvýšení, a to na cca 7,3%.

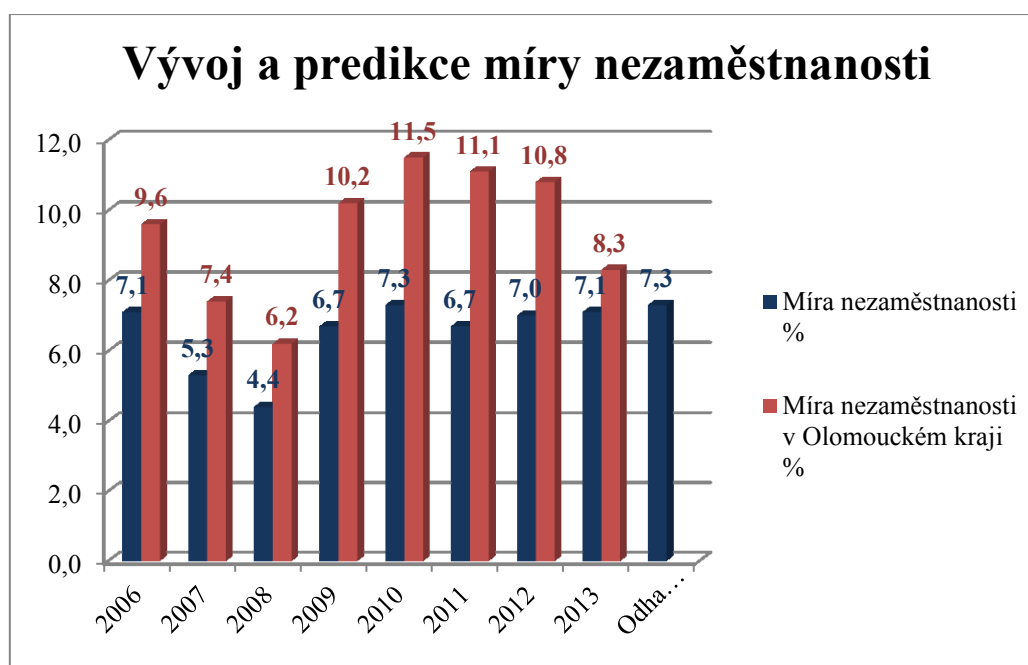
Olomoucký kraj zaujímá dlouhodobě pozici s nadprůměrnou mírou nezaměstnanosti mezi kraji v rámci celé České republiky. Zvyšující se trend míry nezaměstnanosti v Olomouckém kraji je způsobený redukcí volných pracovních míst. Vysoká nezaměstnanost způsobuje společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. snížení poptávky po nabízených produktech a službách. Důvodem je nedostatek finančních prostředků potencionálních zákazníků a jejich úspory. Oproti tomu obsahuje široké spektrum nabídky pracovní síly pro případné volné pozice ve společnosti.

**Tab. 4.3 Míra nezaměstnanosti v letech 2006-2014**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Odhad 2014
Míra nezaměstnanosti %	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,1	7,3
Míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji %	9,6	7,4	6,2	10,2	11,5	11,1	10,8	8,3	-

Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

**Graf 4.3 Vývoj a predikce míry nezaměstnanosti**



Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

### **Průměrná mzda**

Z níže uvedené tabulky 4.4 vyplývá, že průměrné nominální mzdy v ČR mají stále rostoucí průběh, bez ohledu na krizi. Průměrná mzda v ČR dosáhla výše 25 112 Kč v roce 2012. Ve 3. čtvrtletí 2013 vzrostla proti stejnému období předchozího roku o 1,3% (což je o 322 Kč více), činila celkem 24 836 Kč. Je tedy opět počítáno s mírným nárůstem průměrné nominální mzdy za rok 2013.

Průměrná nominální mzda v Olomouckém kraji výrazně zaostává za průměrem České republiky. Mzdy v samotném okrese Olomouc zaujímají z hlediska kraje nadprůměrných

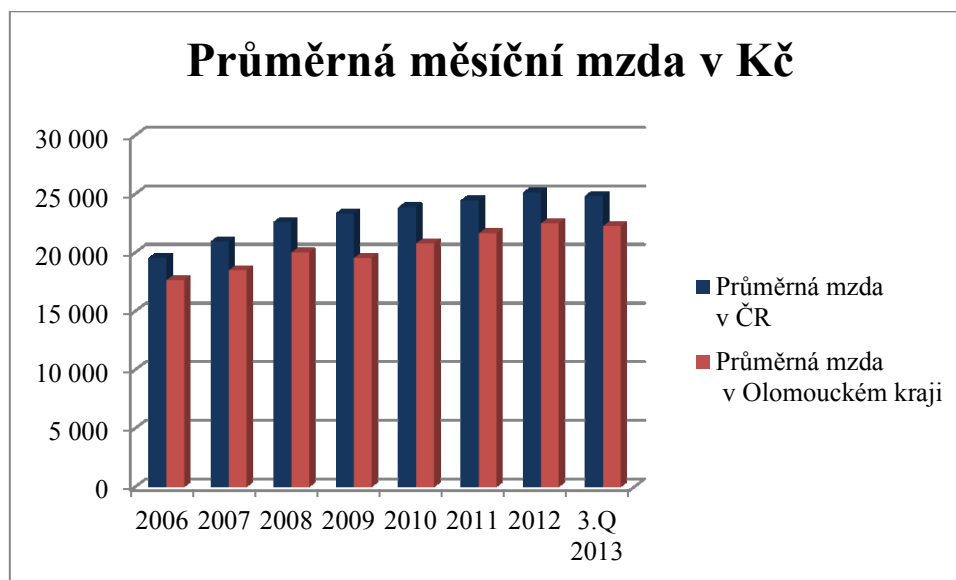
hodnot, nicméně se nachází stále pod průměrem ČR. Ve 3. kvartále 2013 se průměrná mzda v Olomouckém kraji meziročně zvýšila na částku 22 263 Kč.

**Tab. 4.4 Průměrná měsíční mzda (v Kč) v letech 2006-2013**

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	3.Q 2013
<b>Průměrná mzda v ČR</b>	19 546	20 957	22 592	23 344	23 864	24 455	25 112	24 836
<b>Průměrná mzda v Olomouckém kraji</b>	17 639	18 508	20 011	19 532	20 793	21 643	22 487	22 263

Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

**Graf 4.4 Průměrná měsíční mzda (v Kč)**



Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

#### 4.1.1.3 Sociální a demografické faktory

Tyto faktory lze řadit mezi jedny z těch důležitějších ovlivňujících celkovou společnost, a to zejména vývoj počtu obyvatelstva, jeho věková skladba a bezpochyby vzdělání obyvatelstva. Dle údajů ČSÚ dosáhl v roce 2012 počet obyvatel České republiky 10 516 125 osob, z toho v Olomouckém kraji žilo 637 609 obyvatel. Ve třetím kvartálu roku 2013 byl stav počtu obyvatel ČR 10 513 834 osob, v Olomouckém kraji 636 585 osob. Dle predikce ČSÚ by se měl stav obyvatelstva nadále zvyšovat. I když dochází k růstu počtu obyvatel, porodnost neustále klesá. Přírůstek obyvatel způsobuje přistěhování osob do České republiky, čímž se



rovněž zvyšuje věková skladba. Česká populace stárne z důvodu vysoké životní úrovně a prodlužující se střední délky života. Další příčinou je pracovní kariéra, která je pro velkou část obyvatelstva přednější než rodina, což právě způsobuje snižující se porodnost.

Vzdělání obyvatel dle zveřejněných údajů ČSÚ nabývá na síle, klesá počet osob se základním vzděláním a naopak se stále zvyšuje zájem o vzdělání středoškolské ukončené maturitou a vysokoškolské vzdělání. Bohužel se tento trend stává problémem pro české podniky, a to především z důvodu snižujícího se zájmu o technické obory a jejich podceňování. Absolventi poté nemohou po vystudování najít uplatnění v praxi, jelikož poptávka je podstatně vyšší než samotná nabídka práce.

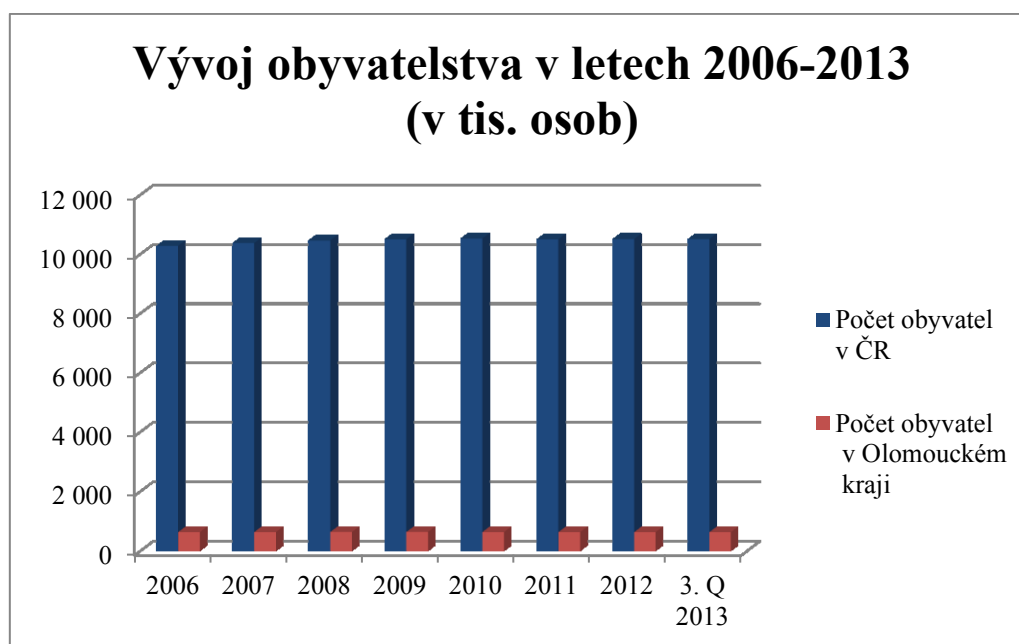
Věkový průměr společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je cca 36,3 let. Z tohoto věkového průměru se dá říci, že tato společnost zaměstnává mladé produktivní pracovníky, protože pro jejich práci je nutná fyzická zdatnost a odolnost, kterou potřebují pro práci v terénu. Společnost se bohužel potýká s problémem obsazení pracovních pozic zaměřených na speciální stavební činnosti, které vyžadují odborné znalosti a dlouhodobou praxi. Zájemců o práci je sice spousta, ale překážkou je nalezení kvalitního zaměstnance. Z tohoto důvodu společnost vykonává určité zakázky pomocí subdodávek, zejména pro tato specifická úzká místa, která nemá pokryta svými vlastními specialisty v daném potřebném oboru. Jedná se např. o klempířství, tesařství, sádkokartonářskou práci. Další mezerou neobsazených pracovních pozic, se kterou se společnost potýká, je velký nedostatek kvalifikovaných a spolehlivých stavbyvedoucích.

**Tab. 4.5 Vývoj obyvatelstva v letech 2006-2013 (v tis. osob)**

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>3. Q 2013</b>
<b>Počet obyvatel v ČR</b>	10 287	10 381	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516	10 514
<b>Počet obyvatel v Olomouckém kraji</b>	640	642	642	642	642	639	638	637

Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

**Graf 4.5 Vývoj obyvatelstva v letech 2006-2013 (v tis. osob)**



Pramen: vlastní zpracování dle údajů zveřejněných na internetových stránkách ČSÚ

#### **4.1.1.4 Technologické faktory**

Technologické prostředí související s rozvojem a vývojem techniky se v současné době ubírá rychlým tempem dopředu. Je nezbytné s tímto vývojem neustále udržovat krok a věnovat se modernizaci, inovacím. Kdo včas a rychle nereaguje na nově se měnící prostředí a s ním spojený pokrok, zaostává za konkurencí a tím pádem ztrácí šanci obstát na dynamickém trhu. I ve stavební technologii dochází k rozvoji a vývoji, i když se základní technologie příliš nemění nebo dochází ke změnám pozvolna.

Technologické vybavení společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je postupně modernizováno a inovováno. Velikost investic záleží na finančních prostředcích společnosti, která si je dobře vědoma toho, že inovace technologického zařízení zvyšuje produktivitu práce a s ní spojenou kvalitu odvedené práce. Společnost efektivně využívá moderních informačních a komunikačních systémů, technologií a komunikuje tak se svými obchodními partnery i zákazníky. Veškerá vozidla vozového parku společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. jsou opatřena systémem GPS navigace, která mimo jiné slouží ke střežení vozidel. Majitel si může pomocí internetového softwaru jednoduše prověřit a zkontrolovat jízdy všech svých vozidel, tím pádem i zaměstnanců a také aktuální polohu vozidla. Tento systém je také velice dobře využíván při případných krádežích. Všechna nákladní vozidla jsou rovněž opatřena čidly

pohonných hmot sloužící jako ochrana před krádeží nafty, se kterými se společnost bohužel v poslední době velice často potýká.

#### **4.1.1.5 Ekologické faktory**

Ochrana životního prostředí a zdravý životní styl je trendem dnešní doby. Politikou životního prostředí České republiky se zabývá Ministerstvo životního prostředí, které má vrchní dozor ve věcech životního prostředí.

V rámci dotačních programů z evropských fondů mohou být pro stavební společnosti zajímavé projekty v oblasti ochrany životního prostředí, rozvoje měst a obcí, rozvoje cestovního ruchu a programy rozvoje venkova. Dle předběžných informací Ministerstva pro místní rozvoj ČR bude možné v těchto oblastech žádat o dotační prostředky v novém programovacím období nejdříve na konci roku 2014. Dále je v České republice několik programů se zaměřením na úsporu energie a využití obnovitelných zdrojů energie. Ministerstvo životního prostředí nově otevřelo program „Nová zelená úsporám“, který navazuje na úspěšný dotační program „Zelená úsporám“. Program je plánován na léta 2013-2020, podporovány budou všechny investice pro snížení energetické náročnosti budov. Plánovaná alokace finančních prostředků je až ve výši 1,9 miliardy Kč.

Prioritou společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je prevence znečišťování a minimalizace negativního působení na jednotlivé složky životního prostředí. Od roku 2008 vlastní certifikáty ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005, s jejichž požadavky se ztotožňuje, tj. s principy účinného zavádění a neustálého zlepšování efektivnosti integrovaného systému managementu a zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících jakost v celé organizaci. Od roku 2009 je společnost držitelem osvědčení o registraci v Seznamu odborných dodavatelů vedeného v rámci dotačního programu „Zelená úsporám“, jelikož splnila veškeré požadavky pro zápis do zmiňovaného Seznamu odborných dodavatelů, který je veden Státním fondem životního prostředí ČR.

Politika životního prostředí tvoří cíle její ochrany a obchodní zásady společnosti včetně zachování příslušných pravidel a předpisů týkajících se životního prostředí. Ústředním bodem politiky společnosti je neustálé upevňování trvalého vědomí odpovědnosti za životní prostředí u všech zaměstnanců společnosti motivací a pravidelným školením. Dalším bodem je využívání energeticky úsporných a ekologických technologií a zdrojů. Společnost vede řádně

odpadové hospodářství, vykazuje legislativou stanovenou dokumentaci, provádí třídění odpadu (plast, sklo, papír, kov), čímž napomáhá jeho recyklaci na nové materiály.

## **4.1.2 Model „4C“**

### **4.1.2.1 Zákazníci**

Současný trh výrobků a služeb je různorodý, což má bezpochyby vliv na vnímání a požadavky koncových spotřebitelů, které jsou diametrálně odlišné i specifické. Zákazníci se nespokojí s homogenním produktem, čehož si je společnost Stavebniny u komína, s.r.o. plně vědoma. Díky provozování středně velkých stavebnin se třemi pobočkami, vlastní autodopravy a mechanizace, půjčovny náradí a odborně vyškoleným personálem, je společnost schopna v rámci celého komplexu nabízených produktů a služeb naplnit většinu stavebních požadavků nových i stávajících zákazníků. Společnost se pravidelně prezentuje na stavebních veletrzích a výstavách, kde nabízí zákazníkům a široké veřejnosti své služby, produkty, nejnovější materiály a informace.

### **4.1.2.2 Národní specifika**

Společnost svou obchodní činnost zaměřuje především na tuzemský a slovenský trh. Zdroje surovin pro stavební činnost jsou Českou republikou plně pokryty, jsou v dostatečném množství. Není tedy třeba jakéhokoliv dovozu potřebných surovin ze zahraničí. V tomto případě nedochází ke střetům s možnými národními zvyklostmi, specifiky či etnických odlišností jiných zemí. Zmíněný slovenský trh, na kterém rovněž společnost působí, se svými národními specifiky nijak zvlášť neliší od českých podmínek.

### **4.1.2.3 Náklady**

Náklady jsou jednou z nejsledovanějších oblastí každého podniku. I společnost Stavebniny u komína, s.r.o. se jimi zabývá. Velká část finančních prostředků byla v posledním období investována do rekonstrukce pořízeného areálu v Lutíně. Vyrůstající provozní náklady jsou zapříčiněny tlaky na rozšíření stavební výroby do zemních prací, zvyšujícími se objemy zakázek pro využití všech kapacitních možností pracovníků a samozřejmě dosažení výnosů z rozsahu. Společnost se snaží zajistit pro stávající vozový park maximální možný objem zakázek, aby byla vozidla plně vytěžována, čímž jsou rostoucí ceny pohonných hmot a snižování cen kompenzovány nižšími náklady. Podstatnou součástí zvyšujících se výdajů jsou

jistě náklady na marketing, reklamu, stabilizaci vnitropodnikových procesů a bezproblémovou komunikaci v rámci celé společnosti.

#### **4.1.2.4 Konkurence**

Konkurence v oblasti stavebnictví a dopravy je obrovská, z toho důvodu je pro společnost velice důležité rychle a včas reagovat na možné konkurenční tahy a působení konkurence. Významné je správné určení konkurentů především při veřejných zakázkách, aby měla společnost šanci danou zakázku vyhrát a mít z ní patřičný zisk. Bohužel ekonomická krize způsobila, že i velké mezinárodní společnosti se začali ucházet v České republice o menší projekty, o které v minulosti nejevili zájem. Tím se zvýšila konkurence pro všechny podniky i na regionální úrovni. Možnou výhodou je pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. znalost regionálního prostředí a specifických přání a požadavků zákazníků.

## **4.2 Analýza mikroprostředí společnosti**

Stavebnictví je jedním z nejvýznamnějších odvětví české ekonomiky. Již několik let ovšem prochází toto odvětví krizí, podléhá ekonomické recesi z důvodu nedostatku státních i soukromých zakázek. Výsledky zveřejněné ČSÚ uvádějí obrovský propad stavební produkce za prvního půl roku v roce 2013 až o 12,7%, z čehož produkce pozemního stavitelství se snížila o 12,4% a u inženýrského stavitelství došlo k meziročnímu poklesu stavební produkce o 13,4%. Takový úpadek byl způsoben poklesem stavebních projektů od investorů a také zpožděním začátku stavební sezóny. Dle Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR nedojde ani v nadcházejícím roce 2014 k výraznému zlepšení. Počet zakázek pro následující období a počet stavebních povolení nedávají naději, že se bude stavební produkce zvyšovat. Optimistické jsou ovšem prezentované připravované opatření nové vlády v oblasti investic, které by měly pomoci nastartovat růst stavebnictví.

Stavební společnosti se tedy na trhu utkávají v konkurenčním boji a tvrdě soutěží o každou zakázku, aby přežili a na trhu se udrželi. V praxi poté dochází k částečnému uspokojení jak velkých, tak i malých stavebních podniků. Jestliže velké podniky získají větší zakázky, najímají si k jejich samotné realizaci subdodavatele, kterými jsou převážně malé či menší stavební společnosti.

Mikroprostředí společnosti je takové prostředí, které přímo působí na společnost a naopak i samotná společnost jej může ovlivňovat svými aktivitami či působením. K analýze tohoto

mikroprostředí budou nejprve podrobně analyzovány 3 nejsilnější skupiny, které bezprostředně ovlivňují společnost, jsou jimi zákazníci, dodavatelé a konkurence. Poté bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### **4.2.1 Zákazníci**

Jak již bylo zmíněno výše, hlavní cíl společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je soustředěn především na zákazníky, jejich maximální uspokojení produkty a službami, které svou vysokou úrovní jakosti naplní či předčí jejich požadavky a přání. Společnost si je vědoma, že kvalitně odvedená práce je tou nejlepší reklamou a motivací pro zákazníka, z jehož zakázek se odvíjí budoucnost společnosti a s ní spojené dosahování zisku.

Zákazníci společnosti jsou tvořeni zejména ze soukromého sektoru, a to z 99,5%. Zbývajících 0,5% tvoří odběratelé z veřejného sektoru, na které se společnost spíše nezaměřuje. Zákazníkem je skoro vždy soukromá společnost, která může být zadavatelem zakázky pro veřejný sektor, ale samotná společnost vlastně pracuje pro zákazníka pocházejícího ze soukromého sektoru. Spolupráce se zákazníkem a jeho požadavky na produkt (stavební práce či dílo) je velice významná a hraje důležitou roli pro obě strany obchodního vztahu. Každá stavební zakázka je svým způsobem specifická, jelikož se nejedná o produkty denní potřeby, nýbrž o dílo, které zákazník kupuje jen několikrát za život. Proto je každému zákazníkovi věnována maximální pozornost již od prvopočátku vzájemné spolupráce.

Stavebniny u komína, s.r.o. provádí stavby rodinných domů, rekonstrukce, demolice, stavby základové desky, fasády, zděné ploty, výstavby menších výrobních hal, stavby občanské vybavenosti, komunikace (chodníky), dálnice, parkoviště, inženýrské sítě. Dále se zaměřuje na zemní práce a práce speciálními stroji, kdy je společnost někdy pouze najímána pro realizaci určité práce samotných strojů, a kolikrát ani netuší, co bude konečným dílem. Mezi takové práce se řadí např. výkopy, vápnění (nová metoda výstavby nových montovaných hal), zásypy, hutnění, vibrace, skřívky (sejmutí půdy), dorovnání terénu do požadované roviny (nivelety). Společnost také zajišťuje kompletní dopravu a dodávky stavebního materiálu se specializací na šterkopisky včetně složení na místě vykládky, dodávky betonů včetně přepravy na místo staveniště, přepravu stavebních strojů (včetně nadrozměrných). Rovněž má pro své účely specializovanou dílnu pro opravy i údržbu všech vozidel a strojů včetně plně vybaveného pneuservisu. Jak již bylo uvedeno výše, společnost provozuje dobře vybavenou půjčovnu nářadí a stavební techniky pro širokou veřejnost a

mimo to také středně velké stavebniny se třemi pobočkami. V příloze č. 1 jsou detailně zmapováni nejvýznamnější zákazníci společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. s hodnocením tržeb za posledních 5 let (2009 - 2013) a popisu výkonů, které pro ně byli společností vykonány. V další níže uvedené tabulce 4.6 jsou zaznamenány hlavní referenční zakázky společnosti za rok 2013 a 2012.

**Tab. 4.6 Hlavní referenční zakázky společnosti za rok 2013 a 2012**

Název zákazníka	Tržby (v Kč)	Rok	Místo výkonu	Popis zhotoveného díla
Swedspan Slovakia s.r.o.	48 345 061	2013	Malacky, SK	zemní práce komunikace
VGP CZ V., a.s.	17 476 806	2013	Rajhrad, ČR	zemní práce inženýrské sítě
GEMO Olomouc, spol. s r.o.	11 775 286	2013	Ostrava, Zlín, Hněvotín, ČR	zemní práce
Ingsteel, spol. s r.o.	10 234 250	2013	Malacky, SK	inženýrské sítě
SWIETELSKY stavební s.r.o.	8 507 677	2013	Přemyslovice, ČR Dědkovice, ČR	komunikace polní cesta
VGP CZ II., s.r.o.	7 433 605	2013	Liberec, ČR	zemní práce
Skanska a.s.	5 694 981	2013	Horní Moštěnice ČR	revitalizace nákladového nádraží
Porr a.s.	4 233 923	2013	Žebětín, ČR	kanalizace
GEMO Olomouc, spol. s r.o.	16 162 325	2012	Olomouc, ČR	zemní práce dodávky materiálu práce stroji
Swedspan Slovakia s.r.o.	14 181 587	2012	Malacky, SK	stabilizace zeminy zemní práce
VGP CZ V., a.s.	12 610 652	2012	Rajhrad, ČR	stabilizace zeminy zemní práce
GOLDBECK Bau, s.r.o.	9 181 623	2012	Prostějov, ČR	stabilizace zeminy zemní práce
SVJ Jánského, Olomouc	8 932 638	2012	Olomouc, ČR	revitalizace panelového domu

Pramen: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Průměrné splatnosti odběratelských faktur se pohybují kolem 14 – 45dnů, přičemž s ohledem na případnou danou zakázku se dle situace prodlužují i na 90 dnů. Důležitým aspektem

firemního cash flow je, že většina významných zákazníků hradí své závazky poměrně včas. Bohužel u ostatních odběratelů toto nelze říci. Následné blokace dalších odběrů na fakturu (v případě, že jsou již po splatnosti s úhradou stávajících závazků) se řeší vždy individuálně a to s ohledem na výši takových závazků po splatnosti, na historii daného klienta a jiné aspekty (např. aktuální potřeba finančních prostředků atd.). Spousta nových odběratelských vztahů vznikla mimo jiné i tak, že společnost Stavebniny u komína, s.r.o. byla sama nejprve odběratelem, kdy následně využili této své pozice a dohodli se na recipročním poskytování vlastních služeb, pro tyto původní dodavatele. V takových případech jde tedy o jakýsi částečný tzv. barter, kdy jsou vzájemné závazky hrazeny formou zápočtů.

### **4.2.2 Dodavatelé, Subdodavatelé, Outsourcing**

Výběr a spolupráce s dodavateli a subdodavateli je klíčovou záležitostí, jelikož je společnost na nich a jejich dodávkách materiálu závislá. Mohou do značné míry ovlivnit směr a vývoj společnosti a z toho důvodu musí společnost značně zvážit veškerá rizika spojená s jednotlivými dodavateli. Zejména spolehlivost, včasné termíny dodávek, požadovaná kvalita, cena, platební a obchodní podmínky jsou klíčovými faktory, které jsou pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. podstatné a dle nich preferuje a vybírá dané dodavatele.

Pokud dojde k výpadku dodávky od příslušného stálého dodavatele, má společnost potřebné nejzákladnější materiály na skladě, ovšem v minimální omezené míře skrz velký objem vázanosti finančních prostředků, které tyto zásoby představují. V takovém případě se společnost snaží zajistit požadovaný materiál od náhradního dodavatele. Drtivá většina nezbytných materiálů je dodávána přímo od dodavatelů.

Ve společnosti dochází rovněž k vypisování výběrových řízení na dodávky určitého stavebního materiálu, které zajišťuje obchodní oddělení. Také ekonomický úsek realizuje výběrová řízení především na oblasti, jako jsou leasing, pojištění či telefony. Pro některé specifické služby společnost využívá outsourcing, mezi ně patří především vedení účetnictví, právní služby, služby BOZ (bezpečnost a ochrany zdraví) a rovněž nezbytné reklamní a marketingové služby.

Pozdní úhrady pohledávek se projevují ve společnosti samozřejmě i na závazkové straně, kdy dochází k pravidelným úhradám dodavatelských faktur v termínech po splatnosti. Splatnosti jsou sjednány s ohledem na situaci a možnosti dodavatele na 14 – 90 dnů. Vzhledem ke složité současné situaci na trhu a dlouhodobosti obchodních vztahů toto ovšem dodavatelé



respektují jako nutné zlo. Stejně tento identický stav akceptuje společnost Stavebniny u komína, s.r.o. u svých zákazníků.

Příloha č. 2 předkládá seznam podstatných dodavatelů společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. s hodnocením objemů (nákladů) za posledních 5 let (2009 – 2013) a sortimentu dodávaného materiálu.

### **4.2.3 Konkurence**

Rivalita na trhu, na kterém působí také společnost Stavebniny u komína, s.r.o. je značná a stále se vyvíjí. Velkou roli pro získání zakázky hraje styl či způsob, kterým se vzájemní konkurenti v daném trhu snaží zapůsobit na potenciální investory. Jednou z takových eventualit je aktivní komunikace s potenciálními klienty, kteří jsou neustále vyhledáváni. Společnosti pomocí nástrojů marketingového mixu analyzují trh a zákaznické segmenty, ve kterých usilují o nové zakázky. Tento způsob používá i společnost Stavebniny u komína, s.r.o. Velmi důležitou roli v získávání nových zakázek hrají také dobré reference společnosti. Další možností získávání zakázek je soutěžení o veřejné zakázky, takové zakázky totiž tvoří značnou část celkových stavebních aktivit na trhu. Stavebnictví je oborem silně závislým na těchto zakázkách.

Vzhledem k lokálnímu zaměření společnosti působí negativně na Stavebniny u komína, s.r.o. především regionální konkurence a regionální divize českých poboček velkých nadnárodních společností jakými jsou např. STRABAG, SKANSKA atd. Tyto společnosti se s úbytkem veřejných prostředků zaměřují právě i na relativně malé (často jen obecní) stavební zakázky, čímž se stávají rovněž velice silnými konkurenty v oboru.

Společnost stále monitoruje nejen měnící se požadavky zákazníků, ale také úroveň nabízených služeb a produktů konkurence, aby si svou relativně početnou klientelu nadále udržela a také oslovila další přicházející klienty.

Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. vnímá ve svém okolí jako své největší konkurenty následující 4 uvedené společnosti:

#### **Stavební společnost NAVRÁTIL, s.r.o.**

Tento obrovský konkurent, s hlavním sídlem společnosti v Prostějově, působí v odvětví stavebnictví již od roku 1990 a svým rozsahem zakázek pokrývá celé území České republiky.

V současnosti zaměstnává průměrně cca 135 vysoce kvalifikovaných pracovníků. Svou činnost zaměřuje zejména na stavební činnost, autodopravu a také půjčovnu stavebních strojů. Provádí veškeré práce pozemního stavitelství, kam se řadí bytové stavby, stavby občanské vybavenosti, průmyslové stavby, jejich rekonstrukce, přestavby, modernizace, zemní práce a inženýrské sítě. Společnost má zavedený integrovaný systém managementu dle norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

#### **Provádění staveb Olomouc, a.s.**

Jedná se o největšího regionálního rivala se sídlem v Olomouci, založeného v roce 1997. Stavební firma se zabývá bytovou a průmyslovou výstavbou, rekonstrukcemi, výstavbou inženýrských sítí a jinými stavbami v oborech pozemního stavitelství. Rovněž nabízí svým klientům dopravu a zemní práce. Také má zaveden a certifikován systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001:2008.

#### **REKOS stavební společnost, spol. s r.o.**

Jde o dalšího přímého konkurenta sídlícího v Olomouci, který se na trhu pohybuje již od roku 1991. Zabývá se především stavební a zámečnickou činností. Stavební činnost spočívá především v pozemním a inženýrském stavitelství, do kterého se řadí bytové a průmyslové stavby, rekonstrukce, fasády, inženýrské sítě, zemní práce a komunikace. V současné době je průměrný počet pracovníků okolo cca 25 zaměstnaných osob.

#### **Miroslav Trochta – Autodoprava**

S tímto živnostníkem z Olomouckého kraje se společnost rovněž střetává na trhu a vzájemně si konkurují, především v oblasti autodopravy. Firma byla založena v roce 1993 a zaměstnává jen cca 6 osob, hlavní sídlo společnosti je v obci Pňovice. Základní oblastí působnosti je autodoprava, přeprava sypkých materiálů (substrátů), prodej šterkopísků, zemní a výkopové práce. Firma provozuje také svoji vlastní prodejnu šterku, písku a kamení v obci Pňovice. Jelikož se jedná o fyzickou osobu nelze dohledat bližší informace týkající se tržeb či zisku za sledovaná období nutné k vzájemnému srovnání všech konkurentů.

#### 4.2.3.1 Porovnání sledované společnosti s konkurencí

V příloze č. 3 je provedeno srovnání společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. s výše uvedenými čtyřmi největšími konkurenty společnosti.

Z provedeného srovnání konkurentů je očividné, že všechny sledované společnosti působí na trhu již kolem cca dvaceti let. Nejdéle provozuje svou činnost Stavební společnost NAVRÁTIL, s.r.o. a REKOS stavební společnost, spol. s r.o. Naopak můžeme říct, že nejmladší společností působící na trhu je právě mnou sledovaná společnost Stavebniny u komína, s.r.o. I přes tento fakt získala společnost bohaté zkušenosti ve svém podnikatelském oboru, vybudovala si dobrou image a získala důvěru svých zákazníků, stejně jako ostatní rivalové.

Dalším srovnávacím faktorem jsou získané certifikáty. Dvě společnosti REKOS stavební společnost, spol. s r.o. a živnostník Miroslav Trochta – Autodoprava nevlastní žádný certifikát. Ostatní tři společnosti mají certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. Opatření certifikátu ISO je velmi náročné nejen z finančního, ale také časového hlediska. Dvě společnosti Stavební společnost NAVRÁTIL, s.r.o. a Provádění staveb Olomouc, a.s. získali navíc certifikát OHSAS 18001, zajišťující systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tímto certifikátem se mnou sledovaná společnost Stavebniny u komína, s.r.o. nemůže prezentovat.

Při porovnání dosažených tržeb v letech 2011 a 2012 z uvedené tabulky vyplývá, že k meziročnímu poklesu tržeb došlo u všech společností, vyjma firmy REKOS stavební společnost, spol. s r.o., kde došlo naopak k meziročnímu nárůstu. Největších tržeb u obou sledovaných období 2011 i 2012 dosáhla společnost Stavebniny u komína, s.r.o. Při porovnání dosažených hospodářských výsledků je možné shledat, že u všech společností došlo k meziročnímu poklesu. Pouze společnost REKOS stavební společnost, spol. s r.o. dosáhla meziročního navýšení hospodářského výsledku. Nejlepší dosažené výsledky v roce 2012 vykazuje firma Stavební společnost NAVRÁTIL, s.r.o. a v roce 2011 firma Provádění staveb Olomouc, a.s., která dosáhla zisku ve výši 8 714 tis. Kč. Fyzická osoba Miroslav Trochta – Autodoprava musela být v tomto případě z porovnání vyřazena z důvodu nezjištěných potřebných údajů o tržbách a zisku.

Posledním monitorovaným faktorem je šíře nabízeného a poskytovaného sortimentu jednotlivých konkurentů. V tomto kritériu si nejlépe stojí společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. a Stavební společnost NAVRÁTIL, s.r.o.

Dle mého názoru má společnost Stavebniny u komína, s.r.o. stále dobré postavení na stávajícím trhu, je vyhledávaným obchodním partnerem a má vybudovanou vlastní klientelu, která jí jistě zajistí udržení si svého dosavadního tržního postavení i do budoucna. Ovšem vývoj a situace na trhu se může stát ze dne na den vrtkavou záležitostí, a proto musí společnost neustále včasné a rychle reagovat na měnící se tržní prostředí. Obrovská konkurenční výhoda společnosti je již zmíněná kontinuita na sebe navazujících činnostech vedoucí k aktivaci vlastních výkonů.

#### **4.2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Pro správnou volbu vhodné strategie je nezbytné rozlišit existující působení konkurenčních sil na trhu a také v bezprostředním okolí společnosti. K tomuto komplexnímu pohledu se využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zabývající se hrozbou vstupu nových rivalů na trh, soupeření mezi existujícími konkurenty, ohrožení ze strany substitutů (nových výrobků a služeb), vyjednávací síly zákazníků a vyjednávací schopnosti dodavatelů. Pro analýzu mikroprostředí společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. bude nyní Porterův model aplikován.

##### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Díky stávající recesi a upevnění pozice ve stavebnictví je ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů na trh relativně malé. Nově vstupující podnik by musel zvládnout překážky, kterými jsou zejména vysoká kapitálová náročnost vstupu do odvětví, dále také získání důvěry potenciálních odběratelů či investorů, pevné vazby s dodavateli atd. Toto je pro vstup nových rivalů velice obtížné, zvláště v dnešní situaci, kdy se konkurence neustále snaží tlačit ceny dolů. Tím pádem klesá ziskovost na minimální úroveň, často dokonce i do ztrát pokrývajících alespoň fixní náklady. Dá se říci, že jednotlivé regiony jsou již komplexně pokryty, trh je poměrně nasycen. Společnosti, které nyní ovládají trh, jsou delší dobu etablované či silné z ekonomického hlediska. Mají zkušenosti v odvětví a tím pádem získávají snadněji své zákazníky. Je možné tedy soudit, že bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou poměrně velké. Vzhledem k tomu, že se společnost Stavebniny u komína, s.r.o. pohybuje na trhu již delší dobu, kdy si vytvořila svou vlastní značnou klientelu, není pro ni vstup potenciálních nových konkurentů výraznou hrozbou.

## **Soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Stávající konkurence na současném trhu je velmi silná. Rivalové se snaží nabídnout potenciálnímu investorovi co nejvýhodnější nabídky skládající se z nízké ceny a příznivých obchodních podmínek jako např. krátká doba realizace zakázky. Některé společnosti dokonce nabízejí cenu tak nízkou, že se pro ně stává potenciální zakázka ztrátovou, ale pro udržení se na trhu a získání zakázky, se rozhodnou podstoupit i takovéto riziko. Jak již bylo řečeno výše, velké nadnárodní společnosti se díky snížení veřejných prostředků zaměřují rovněž na menší i lokální stavební zakázky, což silně podporuje stále se zvyšující rivalitu mezi existujícími konkurenty v odvětví i na celkovém trhu. Ohrožení je a bude i nadále v budoucnosti ze strany stávajících konkurentů, kteří aspirují na zvýšení svého úsilí o získávání nových zakázek.

Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. musí stále monitorovat kroky konkurence a vývoj tržního prostředí, aby mohla včas zareagovat na blížící se případné změny a svoji stávající pozici na trhu si nadále udržela. Společnost usiluje o naplnění či uspokojení potřeb a přání zákazníků, individuální přístup k investorům, o neustálé zvyšování úrovně svých poskytovaných služeb a produktů. Z dosavadních informací vyplývá, že nynější postavení společnosti na trhu je stabilní, tudíž by neměli nastat žádné výrazné potíže, které by společnost ohrožovali na její stávající existenci v tržním prostředí.

## **Hrozba substitutů (nových výrobků či služeb)**

Stavebnictví je z velké části jedinečnou či specifickou záležitostí, ve které mají substituty určitý vliv, který ale není rozhodujícím faktorem. Ohrožením ze strany substitutů jsou zejména nové technologie využívané ve stavebnictví, které náležitým způsobem mohou usnadnit nejen práci, ale i samotný proces výkonu. Uvedení do praxe nových technologií je ovšem zdoluhavý proces, který obnáší mimo jiné také dosažení nového know-how, proto je pro všechny účastníky trhu nutné na takové novinky reagovat okamžitě. Jednou z dalších možností je zajištění si služby či poskytovaného produktu svépomocí, což zase ztrácí na kvalitě odvedené práce a především na časové náročnosti díla. Další eventualitou je samozřejmě nakoupit u jiné společnosti.

## **Vyjednávací schopnost kupujících (odběratelů)**

Zákazníci předpokládají, že budou naplněny jejich požadavky, které si stanoví a které očekávají. Mezi nejběžnější z nich patří kvalitně odvedená práce za příznivou cenu a v přesně dohodnutém termínu, dále se může jednat o specifické nároky investorů. Zpravidla jsou

obeznámení s možnostmi jednotlivých firem působících nejen v regionu, ale i v širokém okolí a mohou si tudíž dovolit do určité míry diktovat své podmínky. I přesto je většinou zachován určitý nepsaný úzus, že si investoři k realizaci své zakázky většinou vyberou obchodního partnera ze svého blízkého okolí, čímž mu poklesnou náklady především v podobě nižší ceny dopravy osob a materiálu. Jelikož se na trhu vyskytuje spousta stavebních společností nabízející své služby a produkty, včetně kvalifikovaného personálu a technického vybavení, mají zákazníci značnou vyjednávací sílu ve svém konečném rozhodnutí realizace zakázky. Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. přistupuje ke každému ze svých zákazníků individuálně, dle jeho hodnoty pro samotnou společnost. Což ovšem neznamená, že menší klient by měl pro společnost slabší význam, ale spíše k většímu investorovi musí přikročit s určitým respektem a věnovat mu více péče, jelikož jeho ztráta by mohla mít pro společnost neblahé důsledky a negativní dopad na hospodaření společnosti. Vyjednávací schopnost významných investorů je tedy obrovská a kolikrát ji značně využívají k navýšení svých nároků, což staví společnost k verdiktu rozhodnutí, zda přistoupí na vysoké nároky klienta nebo ho tzv. přenechá konkurenci a musí hledat nový zdroj příjmů.

### **Vyjednávací schopnost dodavatelů**

Spolupráce s dodavateli a jejich vzájemný odběratelsko-dodavatelský vztah je jednou z významných součástí tvorby podnikové strategie společnosti, jelikož mohou vážně ovlivnit či narušit následující vývoj společnosti. Pro společnost je velice důležité identifikovat a zjišťovat možná rizika vyplývající z reciproční spolupráce. Jsou totiž prvotním článkem rozhodujícím o nákladech na vstupy, materiál, provoz a další. Ty nadále určují výsledné podklady pro stanovení cen, marží a konečné ziskovosti společnosti. Proto je věnována zvýšená pozornost jejich samotnému výběru, analýze a stanovení kritérií pro spolupráci s nimi.

Klíčovým faktorem pro výběr dodavatelů a subdodavatelů je pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. jejich spolehlivost a schopnost dodávat přesně a včas, v požadované kvalitě a za přijatelných cenových nabídek. Díky tomu, že je v současnosti na trhu dostatečné množství dodavatelů, které může společnost poptat a využít jejich služeb a produktů, není jejich vyjednávací síla značná. Náklady na přechod ke konkurenčnímu dodavateli rovněž nejsou velké a společnost není přímo fixována na jednoho dodávajícího partnera. Nicméně s mnoha dlouhodobými partnery má společnost za dobu své působnosti na trhu již vyjednaný množstevní slevy a také vybudovány důležité partnerské vztahy, které jsou nutné pro příznivý

vývoj a průběh podnikatelské činnosti do budoucna. Z tohoto důvodu se společnost snaží postupně odbourávat závislost především na subdodavatelích a nahrazovat je svými vlastními složkami, pokud je to pochopitelně finančně výhodné a přínosné.

Pro následné detailně zpracované vyhodnocení výsledků Porterova modelu byla zvolena hodnotící stupnice od 1 do 10, kde 1 představuje nejnižší a 10 značí nejvyšší míru konkurenční síly. Analýza byla provedena s porovnáním odstupu času pěti let, kdy byl vybrán rok 2009 a rok 2013. K tomuto zhodnocení jsem dospěla na základě odborných konzultací, expertíz a znalostí trhu, ve kterém se společnost utkává s konkurencí.

**Tab. 4.7 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

	STANOVENÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ	odhad 2009	odhad 2013
1.	Úspory z rozsahu	6	5
2.	Nabyté zkušenosti z minulosti	4	3
3.	Diferenciace produktů a služeb	4	4
4.	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3	2
5.	Přechodové náklady klienta k novému dodavateli	4	3
6.	Přístup k distribučním kanálům	3	3
7.	Přístup k surovinám, materiálu, dobrá lokalita	4	3
8.	Legislativa - omezení, licence atd.	5	4
<b>CELKEM =</b>		<b>33</b>	<b>27</b>
<b>PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK =</b>		<b>4,1</b>	<b>3,4</b>

Pramen: vlastní zpracování dle odborných konzultací a expertíz trhu

**Tab. 4.8 Konkurenční rivalita v odvětví**

	STANOVENÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ	odhad 2009	odhad 2013
1.	Počet a velikost konkurentů, jejich konkurenceschopnost	8	8
2.	Růst odvětví	4	7
3.	Vysoké fixní (skladovací) náklady	7	7
4.	Diferenciace produktů a služeb	6	5
5.	Šíře sortimentu konkurentů	5	7
6.	Různorodost konkurentů	6	8
7.	Vysoké strategické cíle konkurentů	8	8
8.	Náklady výstupu z odvětví	7	7
<b>CELKEM =</b>		<b>51</b>	<b>57</b>
<b>PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK =</b>		<b>6,4</b>	<b>7,1</b>

Pramen: vlastní zpracování dle odborných konzultací a expertíz trhu

**Tab. 4.9 Hrozba substitutů**

	STANOVENÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ	odhad 2009	odhad 2013
1.	Existence substitutů v tržním prostředí	3	4
2.	Ceny substitutů	3	3
3.	Diferenciace substitutů	3	4
4.	Ohrožení substitutů do budoucna	4	4
5.	Náklady na přechod (změnu)	5	5
CELKEM =		18	20
PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK =		3,6	4

Pramen: vlastní zpracování dle odborných konzultací a expertíz trhu

**Tab. 4.10 Vyjednávací síla zákazníků**

	STANOVENÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ	odhad 2009	odhad 2013
1.	Množství významných zákazníků	5	7
2.	Význam poskytovaného produktu a služby pro zákazníka	6	8
3.	Zákaznickovy náklady na přechod ke konkurenci	7	9
4.	Hrozba zpětné integrace	3	3
5.	Informovanost investorů	6	8
CELKEM =		27	35
PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK =		5,4	7

Pramen: vlastní zpracování dle odborných konzultací a expertíz trhu

**Tab. 4.11 Vyjednávací síla dodavatelů**

	STANOVENÁ KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ	odhad 2009	odhad 2013
1.	Počet významných dodavatelů	6	5
2.	Malá existence substitutů	5	4
3.	Význam zákazníka pro dodavatele	5	4
4.	Vysoké přechodové náklady od dodavatele pro klienta	3	2
5.	Hrozba vstupu dodavatele do odvětví	3	3
CELKEM =		22	18
PRŮMĚRNÝ VÝSLEDEK =		4,4	3,6

Pramen: vlastní zpracování dle odborných konzultací a expertíz trhu



#### **4.2.4.1 Shrnutí výsledků Porterova modelu 5 sil**

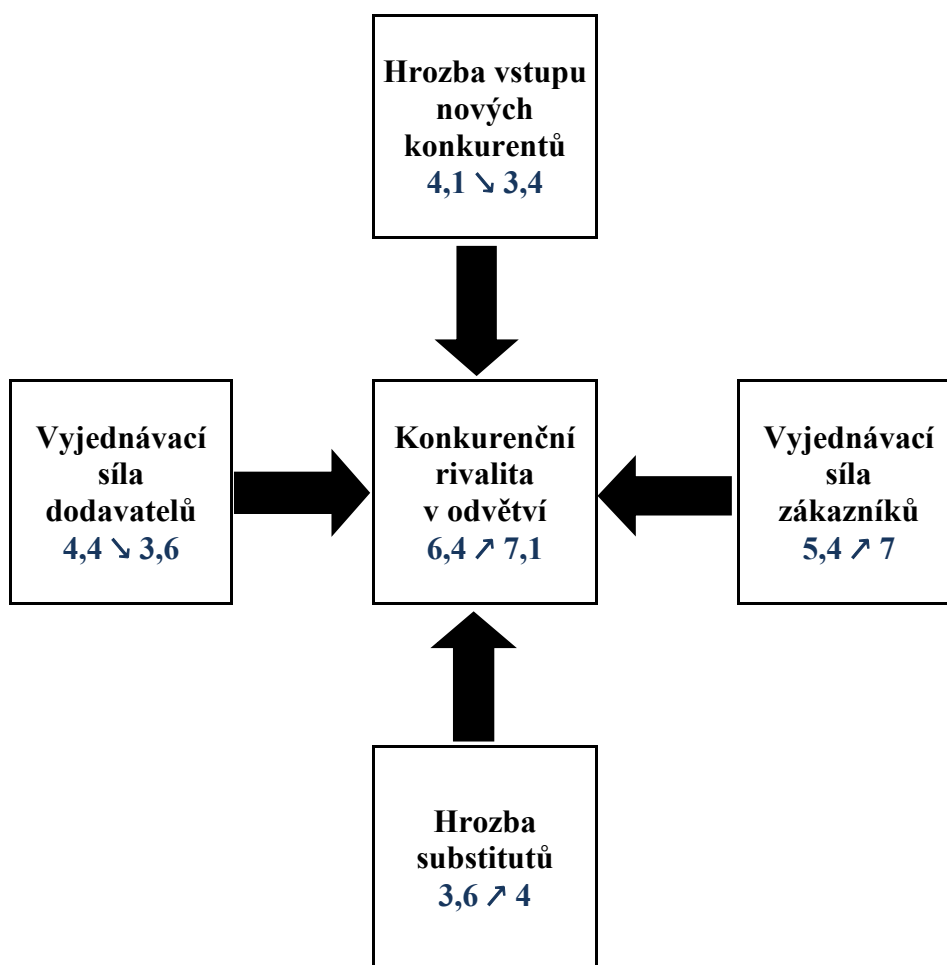
Na základě provedených analýz konkurenčního prostředí je možné následně znázornit a vyhodnotit působící síly Porterova modelu. Dle výše uvedeného zmapování všech pěti hybných sil v průběhu posledních pěti let je zřejmé, že u každého z nich došlo ke změně. Dvě síly vykazují snížení, u tří faktorů dochází k vzestupu.

U dvou konkurenčních sil došlo ke zmírnění vlivu, a to ze strany hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví, které dle odhadu zapříčinilo pokles hodnot ze 4,1 na 3,4. Tento vliv, který by mohl ohrozit společnost, je tedy hodnocen jako relativně malý. Druhé snížení ukazuje vyjednávací schopnost dodavatelů, kde hodnoty spadly ze 4,4 na 3,6 podle zvolené stupnice hodnocení, z čehož je patrné, že tato vyjednávací síla není nijak značná.

Tři z pěti faktorů naopak značí narůstající vliv. Ty by mohly do budoucna nabýt na důležitosti a je tedy nutné se zaměřit právě na tyto faktory a nezanedbat ani jeden z nich. Mírné navýšení je patrné ze strany hrozby substitutů, a to z 3,6 na 4. Ovšem tento faktor má jen určitý vliv, který se jeví jako nejméně problematický. K výraznému vzestupu z původní odhadované hodnoty 5,4 na hodnotu 7 došlo během sledovaného pětiletého období u činitele vyjednávací síly zákazníků. Tento vliv je hodnocen jako velice mocný a odhaduje se, že bude mít stále značnou sílu i do budoucna, jelikož investoři jsou důležitým článkem ovlivňujícím ziskovost společnosti. Další z faktorů, který je vyhodnocen jako velmi silný, je konkurenční rivalita v odvětví. Dle odhadu expertíz se hodnota vyšplhala z 6,4 na hodnotu 7,1. Této hrozbě ze strany stávající konkurence se společnost může postavit využitím kvalifikované pracovní síly, a to nadále použít pro zvýšení technické úrovně a kvality odvedené práce a samotné produkce. Tímto by mohlo dojít k eliminaci potencionálního ohrožení.

Ve strategii společnosti by měly být formulovány nástroje či prostředky umožňující společnosti čelit těmto důležitým konkurenčním silám nebo se je snažit konvertovat ve svůj prospěch a čerpat z nich. Pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. je klíčové hledisko odlišit se od konkurence, nabídnout dodatečné služby a tvořit vyšší hodnoty pro své klienty, aby dosáhla vlastní konkurenční výhody oproti jiným subjektům.

**Obr. 4.1 Porterův pětifaktorový model doplněn o výsledné hodnoty**



Pramen: vlastní zpracování dle Porter M. E. (1994, s. 4)

### 4.3 SWOT analýza sledované společnosti

Silné a slabé stránky jsou výstupem interní analýzy společnosti a jsou základním zdrojem konkurenční výhody nebo naopak konkurenčního handicapu. Příležitosti a hrozby představují případné faktory, které mohou předurčit budoucí chod a směr společnosti.

Po odborné konzultaci s ředitelem ekonomického úseku společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. jsem došla k níže uvedeným analytickým poznatkům pro dílčí části SWOT analýzy.

### **4.3.1 Interní faktory společnosti**

#### **Silné stránky**

Každá společnost se snaží udržovat všechny své silné stránky. Společnost Stavebniny u komína, s.r.o. je pověstná svou komplexností a propojeností více na sebe navazujících činností, a to vede k aktivaci vlastních výkonů a především nabízených služeb svým zákazníkům. Široké spektrum poskytovaných služeb umožňuje, aby společnost svým potenciálním odběratelům nabídla přesně to, co chtějí a tím získala další zakázky. Výhodou je také zvyšující se rychlost samotné realizace zakázek, právě díky provázanosti jednotlivých činností.

Přínosem pro společnost je rovněž servis vozového parku, který zajišťuje flexibilitu vozů. Vozy nejsou jakkoliv blokovány po dobu možného pracovního výkonu, ani po dobu nočních hodin, sobot, nedělí a státních svátků.

Předností společnosti je, že u svých pracovníků klade důraz na jejich flexibilitu, kvalifikovanost, odbornost a zkušenost v oboru. Na základě tohoto aspektu společnost vytváří pro své zaměstnance různorodé motivační složky, které jsou pro ně důležitým stimulem k dobře vykonané práci.

Za velmi silnou stránku se dá také považovat provozní doba společnosti, která je plných 7 dní v týdnu. Díky této operativnosti firmy nedochází k časovým prostojům a případným nákladům navíc.

Další silnou stránkou společnosti jsou stálé a dlouhotrvající vztahy s dodavateli. Díky dlouhodobé bezproblémové spolupráci, která je především založená na oboustranné důvěře, se firma může spoléhat na výhody plynoucí z takovéto kooperace, jak cenové tak i necenové.

Nepochybnou silnou stránkou je vazba na silné zákazníky a reference, které společnost uvádí na svých webových stránkách. Spokojenost zákazníků je velice příznivá propagace, která se stává jedním z nejvýraznějších zdrojů k získávání nových zakázek.

#### **Slabé stránky**

Snahu zredukovat, omezit či eventuálně odstranit slabé stránky má každá firma. Mezi velké slabiny společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. spadá podprůměrná ziskovost a vysoké

mzdové náklady, které společnost finančně zatěžují. Problémem jsou také nákladné investice do oprav strojního parku.

Za zvážení by stálo také zorganizování pravidelného školení a zaučení především stavbyvedoucích a projektantů, kterých je nedostatek. Hodnota kvalifikace zaměstnanců je velice důležitá pro správný chod a provoz realizovaných zakázek a projektů.

Další slabou stránkou je závislost firmy na dodavateli materiálu, která může způsobit neplánované snížení prodeje, zpoždění realizace zakázek, prodlužování termínů výstavby atd. Za tyto nepříznivé stavy může být společnost penalizována smluvními pokutami vyplývajících z kontraktů svých zákazníků. Tím pádem se opět snižuje ziskovost na úkor společnosti.

### **4.3.2 Externí faktory společnosti**

#### **Příležitosti**

Inovace jsou všeobecně zdrojem zlepšení, a to se týká též odvětví stavebnictví. Příležitostí v tomto směru je pro danou společnost investování do vývoje nových technologií s cílem snížení počtu pracovních sil a dále také investice do tvorby a rozvoje vlastní opravárenské dílny. K těmto případným krokům je možné využít finanční zdroje ze strukturálních fondů EU v rámci operačních programů, jako jsou např. Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost nebo také OP výzkum, vývoj a vzdělání či OP Doprava.

Velice významnou příležitostí pro společnost Stavebniny u komína, s.r.o. jsou případné klesající sazby úvěrů a leasingových splátek, které dost výrazně mohou snížit náklady na pořizované stroje a vozidla, respektive na financování zásob a pohledávek.

#### **Ohrožení**

Největší ohrožení pro společnost představuje přetlak firem ve stejném oboru. Konkurence je gigantická a současní konkurenti vynakládají velké úsilí na získání co největší části trhu a získávání většího počtu zakázek. Důsledkem vysoké konkurence je pokles marží a to má jednoznačně vliv na tvorbu zisku. S touto skutečností souvisí i další možné nebezpečí, kterým je zejména pokles kupní síly, změny v chování zákazníků a potenciálních investorů. Je nutné v tomto směru rovněž zmínit i neustálý tlak na ceny ze strany zákazníků, který opět redukuje tvorbu zisku společnosti.

Dalším ohrožením je i selhání lidského faktoru a sezónnost oboru stavebnictví, jenž může mít neodmyslitelně zřetelný negativní dopad na provoz celého fungování společnosti.

V posledních letech vývoj trhu veřejných zakázek a výběrových řízení vypisovaných státem rapidně klesl, což přináší negativní dopad nejen na stavební firmy. Pokles lze jednoznačně přičíst dlouhotrvající ekonomické recesi a s ní spojené fiskální restrikcí ve vládních výdajích.

Dále mohou společnost ohrozit zvyšující se ceny pohonných hmot a energií, což sebou nese riziko spojené s pořízením dražších vstupů. Mizerná platební morálka zákazníků a s ní spojené nedobytné pohledávky sebou přináší další rostoucí náklady a především riziko nezaplacení.

Všechny výše uvedené klíčové faktory (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby) jsou nejprve rozděleny do čtyř kvadrantů, kde jsou verbálně charakterizovány. Po konečném výčtu všech daných faktorů je zapotřebí vymezit ty nejdůležitější z nich. Z toho důvodu se u jednotlivých faktorů určí důležitost a pravděpodobnost výskytu pomocí stanovení vah, které uvádějí pravděpodobnost výskytu a význam daného faktoru. Hodnotící stupnice je stanovena v rozmezí od 1 do 10, kde 10 znamená nejvyšší stupeň důležitosti a 1 znamená nejnižší stupeň důležitosti. Výsledek, tzn. celkový odhad významnosti faktoru, je dosažen následujícím součtem přidělených hodnot k jednotlivým faktorům (Kozel, 2006).

Po ohodnocení jednotlivých faktorů body a váhami je proveden součin těchto dvou hodnot u každého z uvedených faktorů, a poté je následně spočítán součet všech součinů, viz příloha č. 4. Shrnutí faktorů SWOT analýzy je vyhodnoceno v níže uvedené tabulce 4.12.

**Tab. 4.12 Shrnutí faktorů SWOT analýzy**

Shrnutí faktorů SWOT analýzy			
<b>Silné stránky:</b>	<b>6,65</b>	<b>Příležitosti:</b>	<b>4,8</b>
<b>Slabé stránky:</b>	<b>-6,4</b>	<b>Ohrožení:</b>	<b>-3,15</b>

Pramen: vlastní zpracování

Zpracovaný diagram SWOT analýzy znázorňuje dílčí složky SWOT analýzy a přímé vztahy mezi nimi. Vychází z prognózy hlavních změn v okolí podniku a podtrhnutí faktorů, které mohou podnik dovést k úspěchu a také z důkladné analýzy vnitřního prostředí podniku tzn. silných a slabých stránek. Vzájemné porovnání těchto dvou skupin (interní a externí vlivy) je

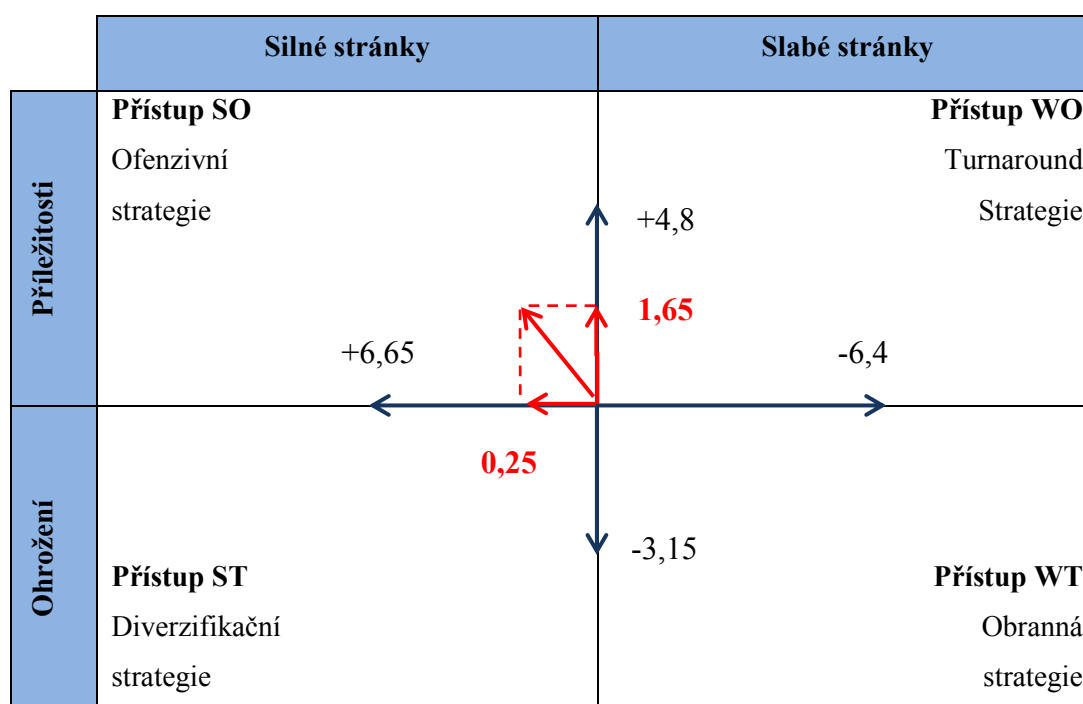
možné zanést do SWOT diagramu, ve kterém je možné zpozorovat čtyři rozdílné základní situace. Ty vyplývají z různých kombinací výše uvedených složek analýzy a slouží managementu podniku k vytvoření správné strategie (Sedláčková; Buchta, 2006).

Souřadnice matice SWOT jsou získány po odečtení jednotlivých součtů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb ( $S - W$ ;  $O - T$ ). K získání jednotlivých souřadnic matice SWOT analýzy se vychází z následujících vzorců:

$$S - W = 6,65 - 6,4 = 0,25$$

$$O - T = 4,8 - 3,15 = 1,65$$

**Obr. 4.2 SWOT matice**



Pramen: vlastní zpracování

Kombinace zjištěných dílčích faktorů SWOT analýzy naskýtá možnost tvorby a určení správné volby vhodné strategie.

Ze sestrojené matice SWOT dle Obr. 4.2 plyne, že dosažené hodnoty společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. zasahují do I. kvadrantu. Což pro společnost znamená volbu ofenzivní strategie, strategie využití. Společnost využívá tržních příležitostí a lepšího postavení na trhu za podpory silných stránek, které má k dispozici. Jde tedy o silný přístup z pozice síly, který

je cílem každého podniku. Podle Lednického (2006) a dalších autorů je tato strategie označována také jako agresivně růstová strategie neboli strategie „max – max“.

### 4.3.3 Konfrontační matice

Pro zdokonalení vyhodnocení SWOT analýzy je vhodné použít ještě druhý krok, a to sestrojení konfrontační matice, viz Příloha č. 5. Jde o posouzení vzájemného působení dvou parametrů z vnějších a vnitřních faktorů, a to vždy v horizontální a vertikální poloze (řádek a sloupec). Při samotné aplikaci parametrů do matice je nutné si vždy uvědomit závislost obou ukazatelů a klást si otázku, jak vypadá pro společnost působení obou prvků v tomto daném okamžiku. Následné hodnocení se uskutečňuje pomocí stupnice:

- ++ vzájemné působení obou parametrů je pro nás velmi dobré
- + vzájemné působení obou parametrů je pro nás dobré
- vzájemné působení obou parametrů je pro nás špatné
- vzájemné působení obou parametrů je pro nás velmi špatné
- 0 oba parametry spolu nesouvisí, nemají vztah

Celkové hodnocení je zaznamenáno v příslušném poli pomocí prostého spočítání řádků a sloupců. Kladné hodnoty jsou sečteny a záporné odečteny a následně zapsány na konci sloupce a řádku.

K sestavení celkového výsledku je třeba seřadit zvlášť interní a externí faktory dle jejich skóre, a to vždy od maximální po minimální hodnotu. Dále je možné řešit pouze parametry na místě interního vlivu, tzn. silnou nebo slabou stránku. Externí vlivy vnějšího prostředí není možné změnit. Poté se tedy přistupuje k řešení parametrů, které vyšly nejhůře podle priority. Postupuje se vždy odzadu směrem nahoru.

Z výsledného skóre sestrojené konfrontační matice vyplývá, že by se společnost Stavebniny u komína, s.r.o. měla v první fázi především zaměřit na své slabé stránky. Nejslabšími místy interních faktorů jsou podprůměrná ziskovost a závislost na dodavatelích s dosaženými hodnotami -9, těmito parametry se musí společnost bezpodmínečně zabývat a snažit se je zlepšit. Dále následují mzdové náklady s hodnotou -5, nedostatek kvalifikovaných projektantů s hodnotou -2, rychlost realizace zakázek s hodnotou -1. I těmito faktorům by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost a usilovat o zlepšení jejich současné pozice.

**Tab. 4.13 Výsledné skóre konfrontační matice**

Interní faktory	Skóre	Externí faktory	Skóre
Provozní doba 7 dní v týdnu	5	Čerpání příspěvků z programu EU	9
Flexibilita pracovníků	4	Dotace, státní podpory	9
Komplexnost nabízených služeb	3	Implementace nových technologií	3
Stálé vztahy s dodavateli	1	Tvorba a rozvoj vlastní opravárenské dílny	2
Investice do oprav strojního parku	1	Klesající sazby úvěrů, leasingových splátek	-2
Rychlost realizace zakázek	-1	Pokles kupní síly	-4
Nedostatek kvalifikovaných projektantů	-2	Přetlak firem v oboru	-5
Mzdové náklady	-5	Tlak zákazníků	-5
Závislost na dodavatelích materiálu	-9	Nedobytné pohledávky, platební morálka	-9
Podprůměrná ziskovost	-9	Selhání lidského faktoru	-10

Pramen: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Každý podnik se snaží o maximalizaci silných stránek, tzn. vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe. Na druhou stranu usiluje o eliminaci svých slabých stránek. Příležitosti podniku je nutné maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu. Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popř. se na jejich důsledky snažit alespoň dobře připravit.

Z celkového zpracování SWOT analýzy a sestrojení matice vyplynulo, že dosažené hodnoty společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. zasahují do I. kvadrantu. Tato pozice pro společnost znamená volbu ofenzivní strategie, strategie využití. Je charakteristická svým úsilím o využití tržních příležitostí a lepšího postavení na trhu za podpory silných stránek, které má k dispozici. Jde tedy o silný přístup z pozice síly, který je cílem každého podniku. Tato strategie je také označována jako agresivně růstová strategie neboli strategie „max – max“.



Ze zjištěných výsledků má společnost na trhu stavebnictví v Olomouckém kraji relativně dobrou pozici. Jestliže chce firma udržet stávající pozici a stát se konkurenceschopnou ve vztahu k ostatním podnikům, měla by se zaměřit na eliminaci slabých stránek a posilování svých silných stránek. Z analýzy vyplývá, že společnost má více silných stránek než slabých. Dále je patrné, že odvětví stavebnictví je silně ohroženo množstvím nebezpečí a hrozeb a je nutné předpokládat velký konkurenční boj o příležitosti na trhu v budoucnosti.

Společnost má tedy hned čtyři strategické alternativy k možnému využití, a to strategie koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje produktů (výrobků a služeb) a strategie inovace. Společný znak všech těchto čtyř strategií nabádá společnost, aby plně využívala svých silných stránek ve prospěch příležitostí.

## **5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST**

Po zpracování externí a interní analýzy, pro které byly vybrány metody PESTLE analýza, model „4C“, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a shrnutí závěrů a výsledků z nich plynoucích je možné stanovit strategii společnosti. Před samotným definováním a výběrem strategie je nezbytné specifikovat prvky strategického zaměření, kterými jsou vize, poslání a strategické cíle společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. Dalším krokem je stanovení konkrétních strategických cílů společnosti.

### **5.1 Vize a poslání společnosti**

#### **VIZE**

Stávající vize společnosti je dle mého názoru vypracována dobře, pouze bych ji z důvodu její rozsáhlosti zkrátila tak, aby její jednoznačná definice byla jasně a přímo směřována a rovněž zaručila dlouhodobou aplikovatelnost.

Novou vizi společnosti bych tedy formulovala následovně:

„Zabezpečit společnosti stávající postavení a konkurenční výhodu na trhu, proniknout na trhy nové a získat výsadní postavení mezi lídry. Být společností poskytující kvalitní komplexní služby a produkty, a to za neustálého zlepšování.“

#### **POSLÁNÍ**

Posláním společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. je její snaha poskytovat svým obchodním partnerům, klientům, zákazníkům služby a produkty ve všech oblastech stavebnictví a dopravy za příznivé ceny a v takové kvalitě, která předčí konkurenci. Společnost chce především nabídnout svým zákazníkům určitou přidanou hodnotu tzv. „něco navíc.“

### **5.2 Strategické cíle společnosti a jejich implementace**

Formulace cílů společnosti již vychází ze samotné vize, která je konkretizuje. Hlavní cíle společnosti jsou zaměřeny především na zákazníky a maximální uspokojování jejich potřeb kvalitními produkty. Aby byla zajištěna stabilita společnosti, musí být dodrženy určité podmínky a jasně definováno, jak těchto podmínek dosáhnout k naplnění cílů společnosti.

Níže uvádím strategické cíle společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. a možnosti jejich realizace:

### **Udržení klientely a upevnění konkurenční pozice na trhu**

Prvním cílem je udržení konkurenční pozice na stávajícím trhu, který je založen na aktivní spolupráci se stávajícími i novými zákazníky. Důraz bude kladen především na jejich spokojenost s poskytovanými produkty a vyhovění jejich specifickým požadavkům a přáním. Bezpochyby k tomu patří i bezproblémová, rychlá komunikace při řešení vzniklých nejasností a stálý servis zákazníkům. Samozřejmostí je rovněž ochotný, lidský a individuální přístup ke každému klientovi, na kterém si společnost zakládá. Společnost bude nadále usilovat o co největší odlišení se od konkurence, a to především nabídkou dodatečných produktů a služeb, s cílem vytvoření vyšší hodnoty pro své klienty a zároveň dosažení konkurenční výhody na trhu.

### **Zvýšení úspěšnosti v získávání zakázek o 5% oproti roku 2013**

Pro společnost je důležité neustále získávat nové zakázky, a to jak ze soukromého sektoru, tak i státního. Díky velkému počtu kvalitních zakázek je možné dosáhnout velice dobrých ekonomických výsledků společnosti a tím samozřejmě zvýšit svou konkurenceschopnost. K tomu je zapotřebí aktivní vyhledávání nových klientů a celkové zviditelnění se pro potencionální investory. Společnost se bude zaměřovat na prezentaci svých produktů a služeb na stavebních veletrzích. V průběhu následujícího roku 2014 je naplánováno rozšíření zakázek a poskytování služeb o 5% oproti roku 2013, a to především v oblasti zemních prací, tak aby byla zajištěna vytíženost nově pořízených stavebních strojů a dopravní techniky. Nezbytností je rovněž posílení vazeb se stávajícími zákazníky. Cílem je zejména obdržet doporučení či reference od nynějších partnerů. Ty přispějí ke zlepšení pozice na trhu při získání dalších možných zakázek. Dále je klíčové přesvědčit stávajícího investora o výhodnosti následné kooperace pro další dodávky a využití produktů a služeb společnosti, např. facility management. Ke spokojenosti všech zákazníků zajišťuje společnost komplexnost nabízených služeb, efektem by mělo tedy být udržení si širokého spektra služeb a produktů a dle potřeb je upravovat a měnit dle požadavků zadavatele zakázky.

### **Mít výborné technické vybavení a zavádět nové stavební technologie**

Nabídnout nejnovější technologie a disponovat technickým zázemím jsou nezbytnou podmínkou pro úspěšnou realizaci zakázky. Vlastnit samotnou techniku a potřebné stroje je

velice nákladnou záležitostí, a proto je nutná důsledná kontrola jejího využití a konečný přínos pro společnost. Technické vybavení se musí nejen neustále udržovat, ale také inovovat. Společnost bude nadále sledovat nové trendy stavební technologie, mapovat výhodnost technických a technologických novinek na trhu. Společnost bude pravidelně revidovat a zjišťovat, jakou přidanou hodnotu pro společnost přináší daná vlastněná technika. Dále bude vyhodnocovat, zda nebude pro společnost výhodnější si technické vybavení a stroje pouze pronajímat. Nadále se bude snažit zavádět nové stavební technologie, které jsou nezbytností v dnešním boji s konkurencí. K těmto krokům je většinou rovněž zapotřebí kvalifikovaných pracovníků, což má vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Takovou pracovní sílu je výhodné použít pro zvýšení technické úrovně a kvality odvedené práce. Společnost bude v tomto případě provádět školení či rekvalifikaci svých zaměstnanců, případně bude přijímat nové kvalifikované pracovníky přímo na tyto nové technologie.

### **Inovace informačních systémů pro lepší efektivitu práce a komunikace**

Podmínkou prosperity současnosti je taktéž udržení tempa se vzrůstajícími moderními informačními systémy, mít tedy dobré informačně-technologické zázemí. Tomuto trendu je dobré se rychle přizpůsobit a snažit se neustále jej zlepšovat, čemuž napomohou pravidelné aktualizace softwaru, údržba a servis hardwaru, modernizace a inovace informačních technologií společnosti. Cílem společnosti je nejen držet současnou úroveň informační technologie, ale nadále ji zvyšovat pro efektivnější spojení skrz celou společnost. Včasnou a pravidelnou aktualizací softwaru společnost předchází možným zhroucením síťových programů a komunikačních šumů, díky kterým se navyšují zbytečné náklady. Musí stále monitorovat trendy v tomto odvětví, čímž zároveň hledá další možnosti snižování nákladů.

### **Pořízení čerpací stanice a přidružené plánované služby**

Velkým investičním cílem pro další roky je pořízení příhodného pozemku, na němž společnost vystaví během 2 let vlastní čerpací stanici pohonných hmot s dalšími přidruženými službami, a to nejen pro vlastní provozní potřeby, ale také pro širokou veřejnost. V současné době firma jedná o koupi takového pozemku a následné úpravě územního plánu dotčeného území, na jehož základě lze získat povolení na provozování všech těchto činností. S potenciální spotřebou cca 1,2 miliónu litrů pohonných hmot za jeden rok lze takto dojít k hrubé ruční úspoře cca 1 mil. Kč. Od toho je samozřejmě nutno odečíst kromě samotného jednorázového investičního pořizovacího nákladu i pravidelné provozní náklady spojené s chodem této čerpací stanice. Dle kalkulací společnosti by tyto variabilní náklady mohly být

uhrazeny z dodatečných zisků generovaných otevřením této stanice i pro veřejnost. Při předpokládaných celkových investičních nákladech ve výši cca 10 mil. Kč by pak i s přihlédnutím k úrokovému zatížení bankovního úvěru měla být investice během cca 12 let splacena.

Další výhodou, jež by měla urychlit návratnost takovéto investice, jsou přidružené plánované služby k této čerpací stanici, jakými jsou např. pneuservis, který společnost již pro interní potřeby stejně provozuje a který by byl samozřejmě na tomto místě otevřen také pro veřejnost. Závěrem je nutno podotknout, že avizovaný pozemek se nachází na plánované trase cyklostezky a nejen pro tyto účely by zde rovněž fungovala i restaurace, kterou společnost také plánuje postavit a provozovat.

Na základě výsledků vycházejících z provedených analýz a také s ohledem na určené vize, poslání a strategické cíle společnosti je možné určit různé varianty strategie. Z výsledného závěru provedené SWOT analýzy vyplynulo, že se společnost Stavebniny u komína, s.r.o. nachází v I. kvadrantu. Tento kvadrant, jak již bylo řečeno, nabízí čtyři strategické alternativy, jejichž společným znakem je využití svých silných stránek ve prospěch příležitostí. Mezi tyto varianty patří strategie koncentrace, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje výrobku či služby a strategie inovace. Z výše uvedených variant bych volila dvě strategie, které jsou v souladu s cíli a posláním společnosti – strategie proniknutí na trh a strategie rozvoje služeb.

**Strategie rozvoje trhu či vniknutí na trh** je mířena na stávající stav a postavení společnosti především pomocí stupňujícího se marketingového snažení dosáhnout vyššího podílu na trhu. Společnost chce zintenzivnit působení na trhu doplněním nových služeb, které chce poskytovat k již stávajícím službám a tímto způsobem dosáhnout většího tržního podílu. Postupně se snaží dostat i na jiné trhy hlavně tím, že usiluje o rozšíření svých činností i do oblastí, které pro samotnou společnost dříve vykonávali či stále provádějí subdodavatelé.

**Strategie rozvoje služeb** je další alternativou, ve které společnost aspiruje o přidání nových služeb či produktů ke stávající hlavní činnosti společnosti a naskýtá možnost proniknout tak na dosavadní trh s novým prvkem. Jedná se vlastně o rozšíření sortimentu či poskytnutí podpůrné nebo dodatečné služby. Přidáním nových služeb je míněno širší spektrum nabízených služeb díky novým stavebním strojům a také dopravní techniky, kterou společnost nově pořídila. Dále je zamýšleno zmíněné vybudování čerpací stanice a také pneuservisu, kdy

obě tato nově pořízená zařízení bude využívat i veřejnost. Tímto způsobem se společnost jistě velice odliší od své konkurence a posílí tak pevněji svou pozici na trhu.

Výběr konečné strategie je složitý proces rozhodování, na kterém by se rozhodně mělo podílet celé vedené společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. Při samotné volbě finální strategie musí být přihlédnuto k tomu, aby zvolená varianta bezpodmínečně obsahovala a splňovala kritéria vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Na základě osobní diskuze s vedením společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. a představením mnou zvolených dvou variant případných strategií nebyla jasně stanovena či vyzdvižena strategie. Obě strategie se jeví samotnému vedení společnosti jako vyhovující a reálně zvažují, že kroky budou provedeny oběma zmiňovanými směry. Neboť obě navrhované strategie naplňují cíle společnosti, jsou akceptovatelné a především uskutečnitelné.

Finálním krokem strategické analýzy je zavedení vybrané strategie do reality. Jelikož se jedná o stěžejní a zároveň nejsložitější fázi strategického řízení, která hraje eminentní roli pro úspěch zvolené strategie, je zapotřebí, aby se na její implementaci podílel celý management společnosti. Společnosti se v posledním období velice daří a ubírá se správným směrem, z tohoto důvodu by měla být strategie zavedena v průběhu následujícího půl roku. Navíc jsou jednotliví zaměstnanci, management i vedení společnosti s danými cíli i jejich požadavky seznámeni a akceptují je. Veškerou zodpovědnost za strategii samozřejmě ponese majitel společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. Následnou kontrolu bude pravidelně provádět pověřený management společnosti, aby byla včas odhalena a eliminována možná rizika a byla okamžitě provedena případná změna či úprava strategie, tak aby byl naplněn stanovený cíl. Tato kontrola by měla být konána nejlépe čtvrtletně.

## 6 ZÁVĚR

V dnešní rychle a nepravdělně se měnící době má kvalitní strategická analýza své opodstatněné místo v řízení každé společnosti. Bohužel spouště vrcholových manažerů tento fakt stále nedochází a tvorbu i následnou volbu strategie podceňují nebo ji vůbec neprovádějí. Její význam ovšem v současnosti nabírá na své důležitosti, jelikož díky správným krokům plynoucím z vhodně zvolené analýzy, může společnost dosáhnout výrazné konkurenční výhody a především získat také prospěšné a významné postavení na trhu.

Cílem mé diplomové práce je provedení strategické analýzy společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. a na základě výsledků zjištěných z uskutečněných jednotlivých analýz navrhnout společnosti vhodnou strategii, která bude v souladu s její vizí, posláním a cíli. Pro přehlednost a srozumitelnost je tato práce rozdělena do dvou hlavních kapitol: teoretickou a praktickou část, ta je dále podrobněji rozčleněna.

Teoreticko-metodologická část je postavena na faktech čerpaných z odborné literatury. Jsou zde definovány základní pojmy související se strategickým řízením a analýzou, obsahem je rovněž analýza vnějšího a vnitřního okolí společnosti a jejich možné metody a postupy zpracování. Jde zejména o popis PESTLE analýzy, model „4C“, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzy konkurence a SWOT analýzy. Poznatky a deskripce metodiky získané z této části práce jsou východiskem pro aplikaci dané problematiky na zvolenou společnost v praktické části diplomové práce.

V aplikační části práce jsou použity poznatky z teoreticko-metodologické části na konkrétní společnost. Tuto praktickou část jsem rozdělila na tři podkapitoly. V úvodu je nejprve představena společnost Stavebniny u komína, s.r.o. Je zde detailně zpracována její historie a současnost, základní údaje o společnosti, organizační struktura, nabídka produktů a poskytovaných služeb. Dále jsem shrnula hospodaření společnosti v letech 2009-2013. Po představení společnosti jsem provedla podrobnou strategickou analýzu, a to analýzu mikroprostředí a makroprostředí. Pro zmapování vnějšího prostředí jsem využila PESTLE analýzu se zaměřením na faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technologické a ekologické. Dále byla aplikována také metoda „4C“. V rámci rozboru mikrookolí společnosti jsem uplatnila Porterův model pěti hybných sil, kde jsem posoudila váhy jednotlivých faktorů pomocí stanovené bodové stupnice. Poté jsem podrobila analýze také oborové prostředí a okolí společnosti, do které spadají zákazníci, dodavatelé a

především konkurence. Poznatky těchto zrealizovaných analýz jsou poté výstupem a podkladem pro tvorbu SWOT analýzy, ta sumarizuje silné a slabé stránky společnosti a rovněž tržní příležitosti a ohrožení. Na SWOT analýzu navazuje zkonstruovaná konfrontační matice sledované společnosti. Z těchto výsledků je poslední třetí podkapitola praktické části věnována návrhům a doporučením implementace možných variant strategie. Definuji zde možný nový návrh vize a poslání a jsou rovněž zvoleny strategické cíle společnosti. Jako nejvhodnější varianta je kombinace dvou navrhovaných strategií – strategie proniknutí na trh a strategie rozvoje služeb, a to z toho důvodu, že obě možné strategie se jeví managementu společnosti jako uskutečnitelné a zajímavé pro budoucí vývoj a směr společnosti.

Závěrem této diplomové práce si dovoluji konstatovat, že mnou stanovený cíl práce byl naplněn. Koncepty a doporučení předložené v poslední podkapitole aplikační práce vycházejí z jednotlivých provedených analýz, a proto je možné plynule je zahrnout do běžného provozu společnosti tak, aby se staly její nedílnou součástí. Na základě osobní konzultace s vedením společnosti si troufám tvrdit, že společnost k těmto uvedeným návrhům jistě přihlédne a bude o nich do budoucna velmi reálně uvažovat. Některé z nich již skutečně pomalu realizuje nebo začíná podnikat první kroky, jak jsem již předoslala výše.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## *Knihy*

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing. Teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
3. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
4. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! : zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
6. KONEČNÝ, Miloslav. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. Katedra mechanické technologie, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.
7. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
8. KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
9. KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
10. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
11. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně – O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
12. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
13. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

14. PORTER, Michael Eugene. *Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 402 s. ISBN 80-85605-11-2.
15. PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
16. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 120 s. ISBN 80-7179-367-1.
17. SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku : (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
18. SVOBODA, E., L. BITTNER a P. SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
19. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
20. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

#### *Elektronické zdroje*

21. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. MĚNOVÁ POLITIKA. PROGNÓZA. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. PROGNÓZA [18. 11. 2013]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP*. [online]. ČZSO [18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-hdp>
23. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. [online]. ČZSO [18. 11. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Olomouci*. [online]. OBYVATELSTVO – KRAJ [11. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xm>
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů – roční průměry*. [online]. ČZSO [2. 2. 2014]. Dostupné z:

- [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&cislotab=VSPS%20507\\_ro%C4%8Dn%C3%AD&kapitola\\_id=15&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&cislotab=VSPS%20507_ro%C4%8Dn%C3%AD&kapitola_id=15&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka)
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady*. [online]. ČZSO [2. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr)
27. FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Strukturální fondy*. [online]. STRUKTURÁLNÍ FONDY [25. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>
28. INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV. *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. [online]. ZAMĚSTNANOST [25. 2. 2014]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)
29. KURZYCZ. MAKROEKONOMIKA. *HDP 2013, vývoj HDP v ČR*. [online]. HDP ČR. [18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>
30. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce – říjen 2013*. [online]. MFCR [2. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-rijen-2013-15024>
31. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. OBCHODNÍ REJSŘÍK. JUSTICE. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. JUSTICE [1. 11. 2013] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
32. MIROSLAV TROCHTA AUTODOPRAVA. *Autodoprava*. [online]. FIRMA.SLUŽBY [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://firma.sluzby.cz/nakladni-doprava-pnovice-trochta-autodoprava>
33. NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM 2013. *Aktuality. O programu*. [online]. NZU2013 [25. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.nzu2013.cz/>
34. ONBUSINESS. *Stavebnictví v roce 2014: Krize pokračuje*. [online]. ONBUSINESS [13. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/stavebnictvi-v-roce-2014-krize-pokracuje-525>
35. PROVÁDĚNÍ STAVEB OLOMOUC, A.S. *Aktuálně. Základní informace*. [online]. PS-OLOMOUC [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.ps-olomouc.cz/index.html>
36. REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. *Obyvatelstvo. Stav obyvatel k 31. 12.* [online]. KRAJSKÉ RIS [11. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/obce-s-rozsir-pusobnosti/socialni-prostredi/obyvatelstvo/>

37. REKOS STAVEBNÍ SPOLEČNOST. *Vítejte*. [online]. REKOS.INFO [17. 2. 2014].  
Dostupné z: <http://www.rekos.info/base/>
38. STATUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC. *Trh práce*. [online]. OLOMOUC [2. 2. 2014].  
Dostupné z: <http://www.olomouc.eu/podnikatel/profil-mesta-a-informace-pro-investory/profil-mesta/trh-prace>
39. STAVEBNÍ SPOLEČNOST NAVRÁTIL. *O společnosti*. [online]. NAVRÁTILPV [17. 2. 2014]. Dostupné z: <http://navratilpv.cz/>
40. STAVEBNINY U KOMÍNA. *Společnost Stavebniny u komína se představuje*. [online]. Dostupné z: <http://www.stavebninyukomina.cz/cz/>
41. STÁŽE VE FIRMÁCH. *Nejnovější nabídky stáží – Katalog stáží*. [online]. STÁŽE VE FIRMÁCH [25. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.stazevefirmach.cz/>
42. SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ V ČR. *Novinky. Komentáře a stanoviska*. [online]. SPS [13. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.sps.cz/index.asp>

#### *Ostatní zdroje*

43. Interní materiály společnosti STAVEBNINY U KOMÍNA, s.r.o.
44. Účetní závěrka za rok 2012
45. Účetní závěrka za rok 2013
46. Výroční zpráva za rok 2009
47. Výroční zpráva za rok 2010
48. Výroční zpráva za rok 2011
49. Výroční zpráva za rok 2012

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
barter	druh výměnného obchodu, naturální směna
BCG	Boston Consulting Group
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	cirka - přibližně
CSR	Corporate Social Responsibility – společenská odpovědnost firem
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČSOB	Československá obchodní banka
ČR	Česká republika
ČSN EN	Česká technická norma zavádějící do soustavy českých norem evropskou normu
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	Euro – měna eurozóny
GPS	Global Positioning System – satelitní navigační systém
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization – mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
KB	Komerční banka
Kč	Koruna česká – měnová jednotka České republiky

mil.	milion
např.	například
obr.	obrázek
OP	operační program
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate – pražská mezibankovní nabídková sazba. Je to úroková sazba, za kterou si banky vzájemně poskytují úvěry na českém mezinárodním trhu.
resp.	respektive
s.	strana
SK	Slovenská republika
SVS	Stavební výroba svislá
SVV	Stavební výroba vodorovná
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 2.1 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení

Obr. 2.2 Úroveň rozhodování v podniku

Obr. 2.3 Strategická analýza

Obr. 2.4 Podnikatelské okolí společnosti

Obr. 2.5 PEST analýza

Obr. 2.6 Ekologický faktor – E

Obr. 2.7 Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 2.8 Hodnototvorný řetězec

Obr. 2.9 BCG matice

Obr. 2.10 Tabulka SWOT analýzy

Obr. 2.11 SWOT matice

Obr. 3.1 Logo společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.

Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.

Obr. 4.1 Porterův pětifaktorový model doplněn o výsledné hodnoty

Obr. 4.2 SWOT matice

## SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1 Výnosy a náklady v letech 2009-2013 v tis. Kč

Tab. 3.2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009-2013 (v tis. Kč)

Tab. 4.1 Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2006-2015

Tab. 4.2 Průměrná míra inflace v letech 2006-2015

Tab. 4.3 Míra nezaměstnanosti v letech 2006-2014

Tab. 4.4 Průměrná měsíční mzda (v Kč) v letech 2006-2013

Tab. 4.5 Vývoj obyvatelstva v letech 2006-2013 (v tis. osob)

Tab. 4.6 Hlavní referenční zakázky společnosti za rok 2013 a 2012

Tab. 4.7 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Tab. 4.8 Konkurenční rivalita v odvětví

Tab. 4.9 Hrozba substitutů

Tab. 4.10 Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 4.11 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 4.12 Shrnutí faktorů SWOT analýzy

Tab. 4.13 Výsledné skóre konfrontační matice



## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 3.1 Výnosy a náklady v letech 2009-2013 v tis. Kč

Graf 3.2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2009-2013 (v tis. Kč)

Graf 4.1 Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2006-2015

Graf 4.2 Průměrná míra inflace v letech 2006-2015

Graf 4.3 Vývoj a predikce míry nezaměstnanosti

Graf 4.4 Průměrná měsíční mzda (v Kč)

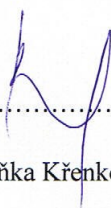
Graf 4.5 Vývoj obyvatelstva v letech 2006-2013 (v tis. osob)

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



.....

Bc. Zdeňka Křenková

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Přehled zákazníků společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. v letech 2009-2013

Příloha 2: Přehled významných dodavatelů společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. v letech 2009-2013

Příloha 3: Porovnání společnosti Stavebniny u komína, s.r.o. s konkurencí

Příloha 4: SWOT ANALÝZA společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.

Příloha 5: Konfrontační matice SWOT společnosti Stavebniny u komína, s.r.o.